



Laura Pikkuaho & Annastiina Reijasalo

## **ASIAKASPALVELU MUHOKSEN KUNNAN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA**

Laadullinen tapaustutkimus asiakaspalvelusta, organisaatiokulttuurista ja identiteetistä

# **ASIAKASPALVELU MUHOKSEN KUNNAN TYÖNTEKIJÖIDEN NÄKÖKULMASTA**

Laadullinen tapaustutkimus asiakaspalvelusta, organisaatiokulttuurista ja identiteetistä

Laura Pikkuaho &  
Annastiina Reijasalo  
Opinnäytetyö  
Kevät 2013  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Oulun seudun ammattikorkeakoulu

## TIIVISTELMÄ

Oulun seudun ammattikorkeakoulu  
Liiketalouden koulutusohjelma

Tekijät: Laura Pikkuaho & Annastiina Reijasalo

Opinnäytetyön nimi: Asiakaspalvelu Muhoksen kunnan työntekijöiden näkökulmasta

Työn ohjaaja: Jaana Kuusipalo

Työn valmistumislukukausi ja -vuosi: Kevät 2013

Sivumäärä: 55 + 4

Tämän opinnäytetyön aiheena oli selvittää Muhoksen kunnan työntekijöiltä, pitävätkö se itseään asiakaspalvelijoina ja mitä asiakaspalvelu heidän mielestään on. Tämän lisäksi selvitimme, millainen organisaatiokulttuuri työpaikoilla vallitsee ja millaisia henkilöitä työntekijät ovat työssä ja sen ulkopuolella. Tutkimuksen aihe rajattiin koskemaan perusopetus- ja varhaiskasvatuspalveluita sekä terveyskeskuspalveluita. Työn toimeksiantajana toimi Muhoksen kunta. Tavoitteena oli saada monipuolisesti vastauksia, joiden avulla Muhoksen kunta voi kehittää toimintaansa sellaiseksi, mikä on parhaaksi työntekijälle sekä asiakkaalle.

Tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista eli laadullista tutkimusta. Aineisto kerättiin henkilökohtaisilla haastatteluilla, jotta saimme mahdollisimman kokonaisvaltaisen kuvan tutkittavista. Tutkimuksen kohderyhmänä toimivat peruskoulujen opettajat, rehtorit ja koulunkäyntiavustaja, päiväkotien lastenhoitajat sekä terveyskeskushenkilökunta.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että jollain tasolla työaika ei riitä kaikkien työtehtävien tekemiseen. Tämä nousi esille varsinkin peruskouluissa. Kaikki haastateltavat mieltävät olevansa asiakaspalvelutyössä, mutta he eivät ole saaneet varsinaista koulutusta asiakaspalveluun. Osa haluaisi koulutusta asiakaspalveluun ja osan mielestä sille ei ole tarvetta. Työpaikoilla ei koeta olevan byrokratiaa, vaan kaikki ovat tasavertaisia keskenään. Työilmapiiri on keskusteleva ja jokainen saa tuoda mielipiteensä julki. Apua työnantajalta saa, jos sitä osaa pyytää, mutta perusasioihin liittyvässä tuen saamisessa on välillä puutteita. Uusiin asioihin suhtaudutaan varauksella ja niihin halutaan tutustua ensin rauhassa. Mielellään pitäydyttäisiin vanhassa ja turvallisessa tavassa, jolloin pystytään paneutumaan siihen perustyöhön, jota on tultu tekemään. Työntekijät ovat tyytyväisiä kuntaan työnantajana, mutta pienellä panostuksella siitä saisi vielä toimivamman. Myös henkilöstön hyvinvointiin, kannustamiseen ja palkitsemiseen toivottaisiin parannusta.

Asiasanat: asiakaspalvelu, organisaatiokulttuuri, identiteetti, laadullinen tutkimus

## ABSTRACT

Oulu University of Applied Sciences  
Degree Programme in Business Economics

---

Authors: Laura Pikkuaho & Annastiina Reijasalo

Title of thesis: Customer service of the Muhos municipality from the employees perspective

Supervisor: Jaana Kuusipalo

Term and year when the thesis was submitted: Spring 2013

Number of pages: 55 + 4

---

The objective of this thesis was to study whether the employees of Muhos municipality consider themselves as customer servants and what they think customer service is. In addition we determined what the organizational culture is like in the workplaces and what the employees are at work and outside it. The topic of the research was limited to the basic education and early childhood education services as well as health services. The client of this thesis is Muhos municipality. The aim was to obtain a diverse range of answers in order to improve the operations of Muhos to better function, for the employees and inhabitants of the municipality.

The study was based on qualitative methodology. The data were collected through personal interviews to receive a comprehensive picture of the subjects. Target group of the study were teachers and principals of the primary and secondary schools, school assistant, nurses of nursery schools, and health center personnel.

According to the results, at some level personnel's working hours are not enough to perform all the duties. This came up especially in primary schools. All employees regarded themselves to be in customer service work but they have not received proper training for customer service. Some of them would like to take part in training about customer service whereas some think that there is no need for training, because it mainly depends on customer service orientation on people themselves. There is no bureaucracy in the workplaces but all are equal. The working environment is interactive and all have a right to express themselves. Employers provide help in case an employee asks for it but there are occasionally problems with getting help with basic issues. There are some reservations about accepting new things, and people hope to study them in peace first. They gladly keep the old and safe ways to do things because then they can concentrate on the basic work. Employees are satisfied with the Muhos municipality as an employer but with small investments, workplaces would function better. They hope for more encouragement and rewards and well as improvements for personnel well-being.

---

Keywords: customer service, organizational culture, identity, qualitative method

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	5
2	MUHOKSEN KUNTA.....	8
2.1	Organisaatio .....	8
2.2	Peruspalvelut.....	9
2.2.1	Opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut .....	10
2.2.2	Terveyskeskuspalvelut.....	10
3	ASIAKASPALVELU .....	11
3.1	Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu .....	11
3.2	Kunnan työntekijä asiakaspalvelijana .....	12
4	ORGANISAATIOKULTTUURI .....	15
4.1	Organisaatiokulttuurin kolme tasoa .....	15
4.2	Geert Hofstede – Viisi kansallisten kulttuurien ulottuvuutta .....	18
4.3	Fons Trompenaars – Seitsemän kulttuurin ulottuvuutta .....	23
4.4	Ammattikulttuurit.....	27
4.5	Suomalainen työkulttuuri .....	28
5	IDENTITEETTI.....	29
5.1	Ammatti-identiteetti.....	29
5.2	Tutkittavien ammattiryhmien ammatti-identiteetit .....	30
6	TUTKIMUS KUNNAN TYÖNTEKIJÖILLE.....	33
6.1	Tutkimusmenetelmä .....	33
6.2	Haastatteluiden toteutus.....	34
6.3	Aineiston analysointi.....	35
6.4	Tutkimuksen luotettavuus .....	36
7	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	38
7.1	Taustatietoa haastateltavista .....	38
7.2	Työnkuva ja ajan riittävyys .....	38
7.3	Näkemyks asiakaspalvelusta ja koulutustarpeista .....	40
7.4	Organisaatiokulttuuri ja työnantajan tuki.....	42
7.5	Identiteetti ja sen näkyminen työssä.....	44
7.6	Sulautuminen uusiin asioihin työelämässä .....	45
7.7	Kehitysideoita .....	46

8	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	48
9	POHDINTA.....	50
	LÄHTEET.....	53
	LIITTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, mieltävätkö Muhoksen kunnan työntekijät itsensä asiakaspalvelijoiksi ja mitä asiakaspalvelu heidän mielestään on. Lisäksi selvitimme, millainen organisaatiokulttuuri työpaikoilla vallitsee ja millaisia henkilöitä työntekijät ovat työssä ja sen ulkopuolella. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Muhoksen kunta, ja yhteyshenkilöinä toimivat Jouko Heino sekä Pekka Pietiläinen. Tutkimus rajattiin koskemaan terveyskeskuspalveluja sekä varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluja. Tietoperustana työssä käytetään teorian tietoa asiakaspalvelusta, organisaatiokäyttäytymisestä, identiteetistä ja laadullisesta tutkimuksesta.

Hyvin tyypillistä on tehdä tyytyväisyyskyselyitä asiakkaan näkökulmasta, mutta harvemmin halutaan selvittää asiakaspalvelijoiden näkökulmia asioihin. Asiat eivät ole aina niin yksiselitteisiä kuin ulospäin näyttää, vaan asiakaspalveluunkin tarvitaan kaksi osapuolta. Jokaisella on oma näkemyksensä siitä, mitä asiakaspalvelu on ja lukeeko itsensä ylipäätään asiakaspalvelutyöhön.

Muhoksen kunnan päättäjät ovat halukkaita parantamaan kuntalaisten palveluja sekä haluavat auttaa kunnan työntekijöitä kehittymään ja parantamaan heidän työolojaan. Työ rajattiin koskemaan vain osaa kunnan palveluista, koska muuten siitä olisi tullut liian laaja eikä tutkimustuloksista saataisi tavoiteltua hyötyä. Muhoksen kunnalla oli myös toinen toimeksianto, jossa haluttiin selvittää kuntalaisten tyytyväisyyttä kunnan palveluihin. Tarkoituksena on, että kunnan päättäjät saavat molempien töiden avulla selville, mihin asioihin tulisi puuttua ja missä asioissa asiat sujuvat ongelmitta.

*Mitä asiakaspalvelu on kunnan työntekijöiden mielestä ja kokevatko he itse olevansa asiakaspalvelutyössä, ovat tässä työssä tutkimuskysymyksinä. Alakysymyksenä on, millainen organisaatiokulttuuri työpaikoilla vallitsee ja millaisia kunnan työntekijät ovat työssä ja sen ulkopuolella?*

Yleensä tutkimuksia tehtäessä käytetään tilastollista eli kvantitatiivista tutkimusmenetelmää laadullista eli kvalitatiivista tutkimusmenetelmää enemmän. Kvantitatiivisen tutkimuksen käyttö mielletään ehkä helpommaksi, koska se toteutetaan useimmiten pelkkien kyselylomakkeiden

avulla ja tutkimuksen tekoon ei itse tarvitse käyttää niin paljon aikaa. Lisäksi tulokset esitetään kaavioina, kuvioina ja numeroina. Tässä tutkimuksessa kvantitatiivista tutkimusmenetelmää ei voitu käyttää, koska tutkittavilta oli tarkoitus saada esiin monipuolisesti asioita ja mielipiteitä. Jos tutkimus olisi toteutettu kyselylomakkeiden avulla, tuskin olisimme saaneet esiin asioita, jotka olivat tärkeitä tutkimuksen kannalta.

Tutkimusmenetelmänä tässä työssä käytetään laadullista tapaustutkimusta, ja varsinaisena aineistonkeruumenetelmänä on teemahaastattelu. Haastattelimme kahdeksaa Muhoksen kunnan työntekijää peruskouluista, päiväkodeista ja terveyskeskuksesta. Haastattelut toteutettiin yksilöllisillä teemahaastatteluilla, jotta saisimme työntekijöistä syvällisemmin tietoa. Tavoitteenamme oli saada rehellisiä, avoimia ja monipuolisia vastauksia koskien työntekijöiden näkemystä asiakaspalvelusta, organisaatiokulttuurista ja identiteetistä. Haastateltavina oli kaksi rehtoria, jotka myös opettavat peruskoulussa, koulunkäyntiavustaja, päiväkodin johtaja, lastenhoitaja, lääkäri, sairaanhoitaja ja lähihoitaja.

Tämä tutkimus koostuu yhdeksästä luvusta. Ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa lukijoille selviää, kuka toimii työn toimeksiantajana, kenelle se on tehty ja mikä on työn tavoite. Lisäksi kerromme, mitä tutkimusmenetelmää työssä käytetään ja miksi olemme tämän menetelmän valinneet sekä miten työ etenee. Toisessa luvussa tarkastelemme toimeksiantajaa eli kerromme yleisesti Muhoksen kunnasta ja sen organisaatiosta sekä palveluista. Lisäksi käymme läpi tutkimukseen mukaan otetut palvelut. Kerromme, mitä perusopetuspalvelut, varhaiskasvatuspalvelut ja terveyskeskuspalvelut ovat ja mitä ne sisältävät. Kolmannessa luvussa käsittelemme asiakaspalvelua. Luvussa kerromme, mitä asiakaspalvelu ja asiakaslähtöinen asiakaspalvelu ovat ja mitä hyvältä asiakaspalvelijalta vaaditaan. Lisäksi kerromme kunnan työntekijöistä asiakaspalvelijoina.

Neljäs luku käsittelee organisaatiokulttuuria. Yleisen organisaatiokulttuurikäsitteen lisäksi otamme esiin Edgar H. Scheinin määrittelemät organisaatiokulttuurin kolme tasoa sekä Geert Hofsteden viisi kansallisten kulttuurien ulottuvuutta ja Fons Trompenaarsin seitsemän kulttuurin ulottuvuutta. Tähän lukuun sisältyvät myös ammattikulttuurit ja suomalainen työkulttuuri. Viidennessä luvussa käymme läpi identiteettiä, ammatti-identiteettiä ja tutkittavien ammattiryhmien identiteettiä. Kerromme, mistä identiteetti ja ammatti-identiteetti koostuvat ja millainen merkitys niillä on yksityis- ja työelämässä. Kuudennessa luvussa kerromme, miten tutkimus on toteutettu



Muhoksen kunnalle. Käymme läpi, minkä tutkimusmenetelmän valitsimme, miten haastattelut toteutettiin ja aineisto analysoitiin sekä millä tavalla varmistimme tutkimuksemme luotettavuuden.

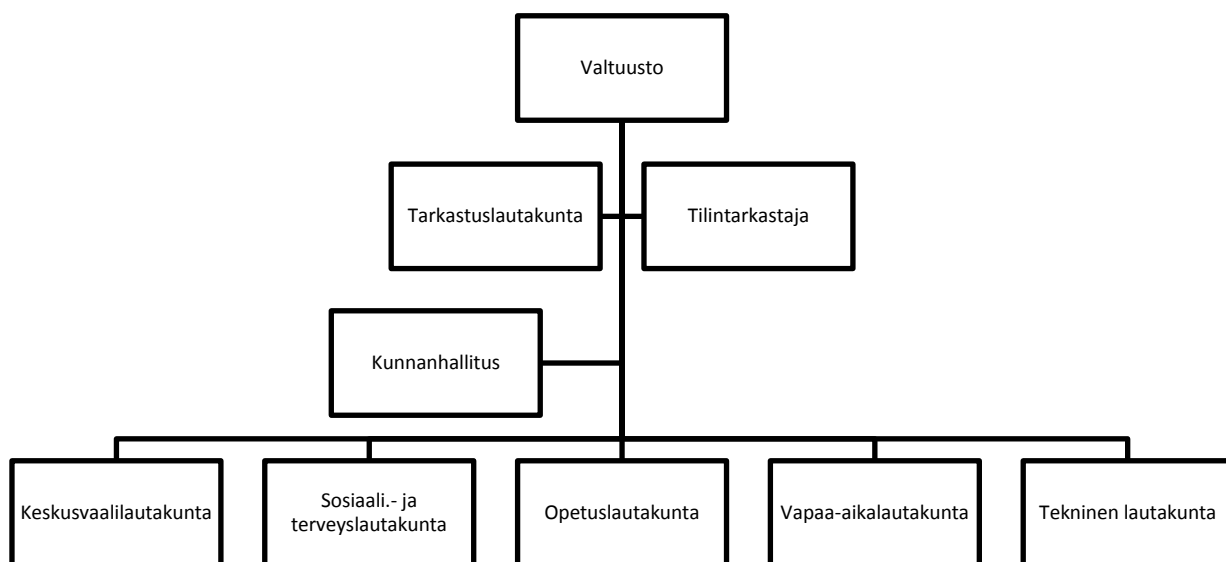
Luvussa seitsemän tulevat esiin tämän tutkimuksen tulokset. Ne on kirjoitettu työhön aiheittain, ja mukana on myös suoria lainauksia tutkittavilta. Tulosten loppuun keräsimme vielä kehitysideoita, joita tutkittavat antoivat kunnalle, jotta heidän työnsä olisi toimivampaa ja työnteko onnistuisi sujuvasti. Kahdeksas ja yhdeksäs luku ovat johtopäätökset ja pohdinta. Johtopäätöksissä on yhteenveto saamistamme tuloksista. Pohdinnassa esitämme omia mielteitämme opinnäytetyön onnistumisesta ja annamme muutamia ehdotuksia kunnalle siitä miten sen toimintaa voisi parantaa. Ehdotukset on tehty tuloksissa esiin nousseiden asioiden pohjalta.

## 2 MUHOKSEN KUNTA

Muhoksen kunta sijaitsee Pohjois-Pohjanmaalla, Oulun läänissä. Kunta on perustettu vuonna 1865 ja sen väkiluku tammikuussa 2012 oli 8 936. Kunnanjohtajana toimii Jukka Syvävirta. Muhoksen naapurikuntia ovat Oulu, Kestilä, Tyrnävä, Utajärvi ja Vaala (Muhoksen kunta 2012, hakupäivä 4.10.2012.)

Muhos on väkiluvultaan pieni kunta, mikä näkyy myös heidän asettamissaan arvoissa. Arvot ovat *asiakas- ja asukaskeskeisyys, joukkuepeli, yrittäjyys ja vastuu tulevaisuudesta*. Nämä ovat tärkeimpiä tekijöitä hyvän ihmisyhteisön ylläpitämiseksi. Vuoteen 2020 asti kunnan visiona on, että Muhos kasvaa ja uudistuu sekä pitää huolta kuntalaisten hyvinvoinnista, turvallisuudesta ja asuinympäristöstä. Tarkoituksena on myös olla merkittävä kulttuuri- ja matkailukohde Oulun seudulla. (Muhoksen kunta 2012, hakupäivä 6.11.2012.)

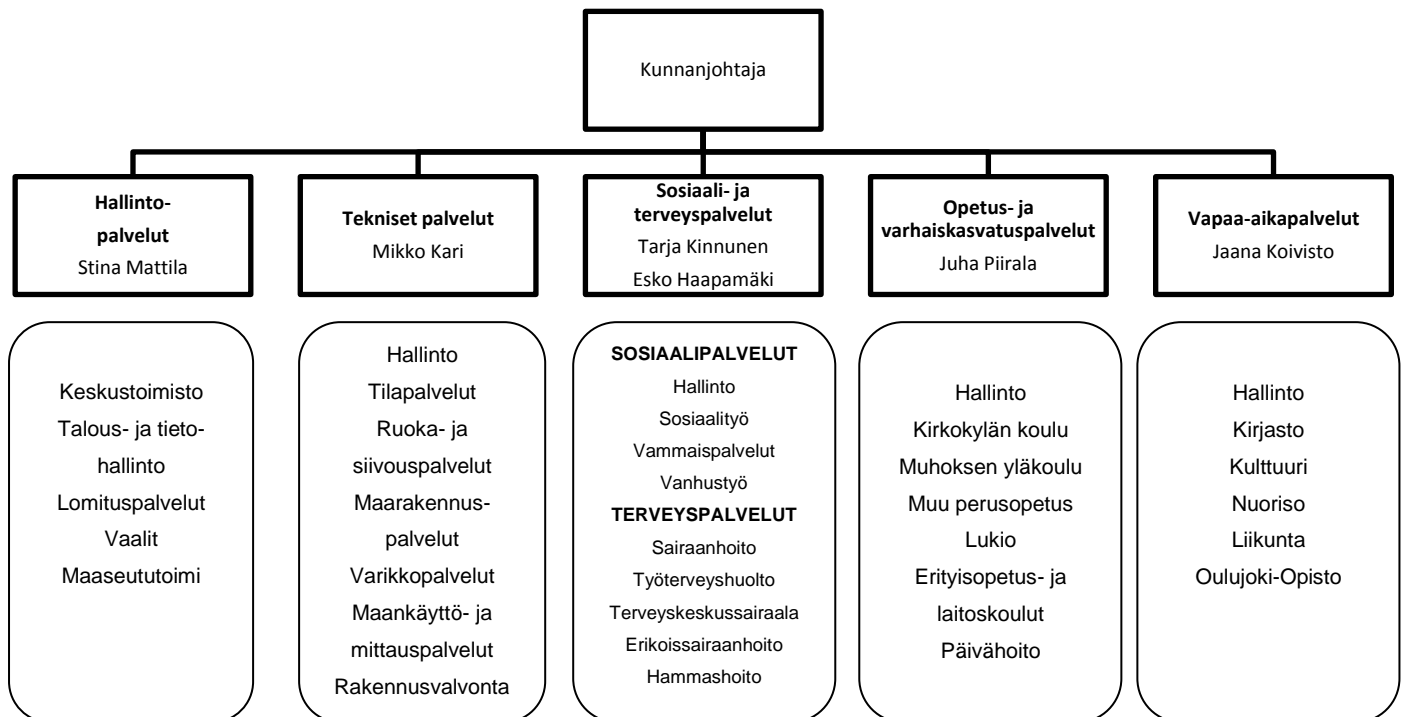
### 2.1 Organisaatio



Kuvio 1 Muhoksen kunnan luottamushenkilöorganisaatio (Muhoksen kunta 2012.)

Muhoksen kunnan ylin päätösvalta on valtuustolla, joka valitaan neljän vuoden välein kunnallisvaaleilla. Valtuuston tehtävänä on vastata kunnan toiminnasta ja taloudesta sekä valita jäsenet kunnanhallitukseen. Kunnanhallitus toimii kaksi vuotta, ja sen tehtävä on johtaa hallintoa ja taloutta valtuuston hyväksymien tavoitteiden mukaisesti. Kunnanhallituksen alaisina toimivat lauta- ja johtokunnat joiden tehtäviin kuuluu hoitaa oman toimialansa tehtäviä. Valtuuston valitsema ylin viranhaltija on kunnanjohtaja, jonka tehtäviin kuuluu vastata kunnan johtamisesta, taloudesta sekä toiminnan ohjauksesta. Kunnanjohtajan apuna toimii johtoryhmä, joka koostuu toimialan johtajista ja henkilöstön edustajasta. (Muhoksen kunta 2012, hakupäivä 7.11.2012.)

## 2.2 Peruspalvelut



Kuvio 2 Muhoksen palvelutuotannon organisaatio (Muhoksen kunta, 2012)

Muhoksen kunnan peruspalveluihin kuuluvat hallintopalvelut, tekniset palvelut, sosiaali- ja terveyspalvelut, opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut sekä vapaa-ajan palvelut (Muhoksen kunta 2012, 5). Näistä kunnan peruspalveluista tässä työssä ovat mukana opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut sekä terveyskeskuspalvelut.

### **2.2.1 Opetus- ja varhaiskasvatuspalvelut**

Opetus- ja varhaiskasvatuksen päävastuualueen johtajana toimii Juha Piirala (Muhoksen kunta 2010, 7). Muhoksella toimii yksi lukio ja yläkoulu sekä seitsemän alakoulua, jotka ovat Honkala, Huovila, Hyrkki, Kirkonkylä, Korivaara, Kylmälänkylä ja Laitasaari. Kunnassa toimii myös kahdeksan päiväkotia, joista kolme on kunnan päiväkoteja, kolme on kunnan ryhmäpäiväkoteja ja kaksi on yksityisiä päiväkoteja. Kunnan päiväkoteja ovat Veturitien, Päivärinteen ja Koivulehdon päiväkodit. (Muhoksen kunta 2012, hakupäivä 7.11.2012.)

### **2.2.2 Terveyskeskuspalvelut**

Terveystoimen osalta päävastuualueen johtajana toimii johtava lääkäri Esko Haapamäki. Muhoksen terveyskeskuspalveluihin kuuluvat lääkärin vastaanotto, laboratorio, röntgen, neuvolapalvelut, koulu- ja opiskelijaterveydenhuolto, mielenterveyspalvelut, kuntoutus, kotihoito, työterveydenhuolto, päivystys, suunterveydenhuolto, ensihoito ja sairaankuljetus, terveyskeskussairaala, potilasasiamies, apteekit sekä erityissairaanhoito, joka järjestetään Oulun yliopistollisessa sairaalassa. Sairaanhoitopalvelut on järjestetty maantieteellisesti viidelle alueelle väestövastuuperiaatteen mukaan. (Muhoksen kunta 2012.)

### **3 ASIAKASPALVELU**

Yleisesti asiakaspalvelu käsitetään tapahtumana, jossa myyjä palvelee asiakasta esimerkiksi kaupanalan yrityksessä. Asiakaspalvelu on kuitenkin pääasiassa kaikkea palvelua, jota saamme mistä tahansa yrityksestä tai organisaatiosta. Organisaation toiminta koostuu usein palveluista, joita ei kovinkaan helposti mielletä asiakaspalveluksi. Nämä organisaatioiden palvelut ovat osaksi sellaisia, että ne eivät maksa kuluttajille mitään, ja näin ollen niitä pidetään itsestäänselvyyksinä. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 11.) Tällaisia palveluita ovat myös tässä tutkimuksessa tarkasteltavat koulut, päiväkodit ja terveyskeskus.

Asiakaspalvelijoita on monenlaisia, ja osa heistä on kasvotusten ihmisten kanssa tekemisissä, osa työskentelee etäyhteyksien välityksellä omassa toimistossaan. Oli tapa mikä tahansa, niin asiakaspalvelijan tulisi kohdata ja palvella asiakas alusta loppuun saakka hyvin. Tällöin on todennäköistä, että asiakas tulee myös jatkossa takaisin. Asiakaspalvelijoita eivät ole pelkästään muun muassa kaupallisella ja hoitoalalla työskentelevät henkilöt, vaan heitä ovat kaikki. Esimerkiksi opettajille ja lastenhoitajille asiakkaita ovat lapset ja heidän vanhempansa sekä lääkäreille potilaat.

#### **3.1 Asiakaslähtöinen asiakaspalvelu**

Palveluille määritellään kolme peruspiirrettä. Palveluita pidetään prosesseina, jotka eivät koostu ainoastaan asioista vaan myös erilaisista toiminnoista ja toimintasarjoista. Palvelut tuotetaan ja kulutetaan lähestulkoon aina samanaikaisesti, ja asiakas on aina jollakin tavalla osallinen palvelun tuotantoprosessissa. (Grönroos 2001, 81.)

Yrityksien tulisi olla tietoisia palvelunsa tasosta. Jokaisella olisi oltava tiedossa, millaista palvelua heidän tulee tarjota, jotta tavoitteet asiakaspalvelun osalta täyttyisivät. Asiakaspalvelu ratkaisee sen, kuinka pitkä ja onnistunut asiakassuhde saadaan luotua, joten asiakaspalvelijalla on tässä asiassa tärkeä rooli. Lähtökohtana onnistuneeseen asiakaspalvelutapahtumaan on löytää asiakkaan kanssa yhteinen kieli. Asiakkaan muodostama käsitys asiakaspalvelijasta ei perustu pelkästään siihen mitä hän kuulee, vaan myös siihen, millä äänenpainolla ja tavalla asiat sanotaan ja esitetään. Käytös kertoo enemmän kuin kuultu puhe. Tänä päivänä asiakkaat

kiinnittävät yhä enemmän huomiota palvelun tasoon ja odottavat yksilöllistä palvelua, jossa heidän tarpeensa huomioidaan. (Korkeamäki, Pulkkinen & Selinheimo 2000, 12–14, 47.) ”Puskaradio” on tehokas tapa kertoa saamastaan asiakaspalvelusta, ja useimmiten negatiiviseksi koettu palvelu tuodaan helpommin esille.

Asiakaspalvelijan tulisi ottaa jokainen palveltava vastaan omana yksilönä pitäen kuitenkin kaikkia asiakkaita samanarvoisina. Asiakaspalvelijan tulisi tehdä palvelun aikana erilaisia havaintoja asiakkaasta, ennakoida tilannetta ja olla koko ajan askeleen edellä asiakasta. Asiakaspalvelijan tulisi tarkkailla, minkä tyyppinen ihminen on kyseessä, mikä olisi sopiva tapa lähestyä häntä ja keskustella hänen kanssaan, millä mielellä asiakas on ja mihin suuntaan tilanne etenee. Monesti ajatellaan asiakaspalvelutyön olevan helppoa, mutta sitä se ei ole, kuten ei mikään muukaan työ. Asiakaspalvelu on todella antoisaa, mutta se voi myös olla raskasta. Asiakaspalvelija ei kuitenkaan aina pysty miellyttämään kaikkia eikä hän voi saada kaikkia asioita menemään juuri niin kuin asiakas haluaa. Tähän voivat olla syynä muun muassa lait, säännöt tai esimerkiksi sovitut käytänteet. Asiakaspalvelijan tulee miettiä tarkkaan, millä tavalla asiat asiakkaalle ilmaisee, eikä hän saa ottaa liian henkilökohtaisesti asiakkaan sanomisia. Raja menee myös siinä, mitä asiakaspalvelijan täytyy kestää kuulla: henkilökohtaisuuksiin ei saa mennä ja sama pätee myös toisinpäin. Tärkeä lause, joka asiakaspalvelijan tulee muistaa, on ”Palvele asiakasta niin kuin haluaisit itseäsi palveltavan”.

Jokainen palvelutilanne on erilainen, ja tämän vuoksi työ mielletään usein mielenkiintoiseksi ja haastavaksi. Palvelutilanteille ei ole olemassa mitään tiettyä mallia, minkä mukaan toimia, ja siksi niitä ei voi ennalta opetella ulkoa. (Lundberg 2002, 6.)

### **3.2 Kunnan työntekijä asiakaspalvelijana**

Ei riitä, että asiakaspalvelutyössä oleva osaa palvella, vaan hyvän asiakaspalvelijan on osattava myös johtaa itseään. Hyvään itsensä johtamiseen vaaditaan motivaatiota, sitoutumista asiakkaaseen ja yrityksen tarpeisiin sekä päämääriin. Omat arvot ja uskomukset sekä tavoitteet tukevat asiakaspalvelijaa menestymisessä. Palvelualalle hakeudutaan usein siksi, että halutaan olla tekemisissä ihmisten kanssa. Vaikka ei työskentelisi asiakaspalvelutyössä, olemme jokainen jossain vaiheessa itse asiakkaana, ja sen miten haluamme itseämme kohdeltavan asiakkaana, tulisi näkyä myös omassa asiakaspalvelutyössämme. (Lundberg 2002, 7, 11–12.)

Asiakaspalvelu on yhtenäinen osa meidän työtämme, eikä sitä tulisi nähdä työn erillisenä jatkeena. Yrityksen tärkein voimavara ovat asiakkaat, sillä ilman heitä liiketoimintaa ei olisi. Kun asiakkaat saadaan vakuutettua, he auttavat yritystä kasvamaan jatkamalla yhteistyötä. Samalla he myös suosittelivat yritystä ystävilleen ja muille tahoille. Asiakaspalvelu on läsnä myyntiympäristössä, mutta sen tulisi olla läsnä myös missä tahansa palvelutyössä. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)

Kymmenen asiakaspalvelun teesiä auttavat onnistumaan asiakaspalvelijana. *Ensimmäisen* teesin mukaan asiakaspalvelijan tulee tuntea pomo, joka tässä tapauksessa on asiakas. Asiakaspalvelijan työnä on palvella asiakkaan tarpeita, ja tämä onnistuu vain silloin, kun tietää, mitä asiakas haluaa. Asiakasta tulee kuunnella, jotta saa tietää, mitä hän todella haluaa ja kuinka hänelle voidaan tarjota hyvää palvelua. Koskaan ei tule unohtaa sitä faktaa, että asiakas on se, joka maksaa asiakaspalvelijan palkan ja mahdollistaa työn. *Toiseksi* asiakaspalvelijan täytyy olla hyvä kuuntelija. Asiakaspalvelijan tulee ajan kanssa perehtyä asiakkaan tarpeisiin kyselemällä kysymyksiä ja keskittymällä siihen, mitä asiakas todella sanoo. Hänen tulee kuunnella asiakkaan sanoja, äänensävyä, kehonkieltä ja lopuksi sitä tärkeintä, eli sitä miltä asiakkaasta tuntuu. Asiakaspalvelijan tulee kuitenkin varoa tekemästä olettamuksia. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)

*Kolmantena* teesinä on, että asiakaspalvelijan tulee tunnistaa ja ennakoida asiakkaan tarpeet. Asiakkaat ostavat hyvää mieltä ja ratkaisuja ongelmiin, joten useimmat asiakkaan tarpeet ovat enemmän tunne- kuin järkipäisiä. Mitä enemmän asiakasta tuntee, niin sitä paremmin pystyy ennakoimaan ja tunnistamaan asiakkaan tarpeet. Kommunikoimalla asiakkaan kanssa säännöllisesti asiakaspalvelija on tietoinen ja valppaana ongelmista ja tulevista tarpeista. *Neljännän* teesin mukaan asiakkaan tulee tuntea itsensä tärkeäksi ja arvostetuksi, joten häntä tulee kohdella yksilönä. Palveltaessa tulisi käyttää asiakkaan nimeä ja hänelle tulisi vilpittömästi lausua kohteliaisuuksia, koska ihmiset arvostavat rehellisyyttä ja se luo hyvää mieltä ja luottamusta asiakkaan ja asiakaspalvelijan välille. Asiakkaat ovat todella herkkiä, ja heistä tulee todella välittää, joten muista kiittää heitä aina, kun saat mahdollisuuden. Asiakaspalvelutilanteessa asiakaspalvelijan sanojen ja toiminnan tulee olla yhteneväisiä ja kehonkielen tulee välittää vilpittömyyttä. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)

*Viidentenä* teesinä on, että asiakaspalvelijan tulee auttaa asiakasta ymmärtämään toimintansa. Yrityksellä voi olla todella hieno tapa saada asiat tehtyä, mutta jos asiakkaat eivät ymmärrä niitä, he voivat olla hämmentyneitä, kärsimättömiä sekä vihaisia. Asiakaspalvelijan tulisi varata aikaa asiakkaalle selittääkseen, kuinka yrityksellä on tapana toimia ja kuinka nämä tavat helpottavat liiketoimintaa. *Kuudenneksi* asiakaspalvelijan tulee arvostaa ”kyllä”-sanaa. Aina tulisi etsiä tapoja auttaa asiakasta niin kauan kuin se on mahdollista kertomalla heille, että voit tehdä sen. Asiakaspalvelijan tulee tehdä aina niin kuin on sanonut tekevänsä. *Seitsemännen* teesin mukaan asiakaspalvelijan tulee tietää, kuinka pyytää asiakkaalta anteeksi. Jonkun asian mennessä pieleen tulee asiakkaalle osoittaa pahoittelut. Pahoittelun osoittaminen ei ole vaikeaa, ja asiakkaat arvostavat sitä. Asiakas ei välttämättä aina ole oikeassa, mutta asiakkaan tulee aina voittaa. Ongelmista tulee neuvotella välittömästi, ja asiakkaalle pitää kertoa, mitä on tehty väärin. Asiakkaalla tulee olla mahdollisuus saada sanottua valituksensa, ja sitä tulee arvostaa. Vaikka asiakaspalvelijat eivät siitä pitäisikään se antaa heille kuitenkin mahdollisuuden parantaa tapojaan. Jos asiakkaalla on huono päivä, on asiakaspalvelijan hyvä yrittää löytää tapa, jolla asiakas saadaan tuntemaan olonsa mukavaksi. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)

*Kahdeksas* teesi kehottaa ylittämään asiakkaan odotukset. Nykyään yritykset kilpailevat siitä, miten saavat pidettyä asiakkaat tyytyväisinä ja asiakkaina, joten asiakaspalvelijan tulisi keksiä tapoja, joilla saisi nostettua itsensä muiden yläpuolelle kilpailussa. Siihen auttaa, kun miettii, mitä sellaista ainutlaatuista voisi tarjota asiakkaille, mitä he eivät saa muualta, ja mitä voisi tehdä jatkaakseen yhteistyötä ja kiittääkseen heitä, vaikka he eivät ostaisi mitään. *Yhdeksännen* teesin mukaan asiakaspalvelijan tulisi saada asiakkailta säännöllisesti palautetta. Heitä tulisi rohkaista palautteen antamiseen ja heiltä voi toivoa ehdotuksia siihen, kuinka palvelua voisi parantaa. On olemassa useita tapoja selvittää, mitä asiakkaat ajattelevat ja tuntevat saamastaan palvelusta. Asiakaspalvelijan tulee kuunnella huolella, mitä he sanovat, tarkistaa tilanne asioiden sujumisesta sekä keksiä menetelmiä, jotka kannustavat antamaan rakentavaa kritiikkiä, kommentteja ja ehdotuksia. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)

*Kymmenentenä* eli viimeisenä teesinä on, että esimiehen tulee kohdella työntekijöitään hyvin, koska he ovat sisäisiä asiakkaita ja tarvitsevat säännöllisesti annoksen arvostusta. Heitä tulee kiittää ja heille tulee näyttää, kuinka tärkeitä he ovat. Kohtelemalla työntekijöitä kunnioittavasti, saa mahdollisuuden siihen, että he arvostavat asiakkaita enemmän. Arvostus lähtee ylhäältä päin, ja täytyy muistaa, että työntekijöiden ja asiakkaiden hyvä kohtelu on yhtä tärkeää. (About.com 2013, hakupäivä 13.1.2013.)



## 4 ORGANISAATIOKULTTUURI

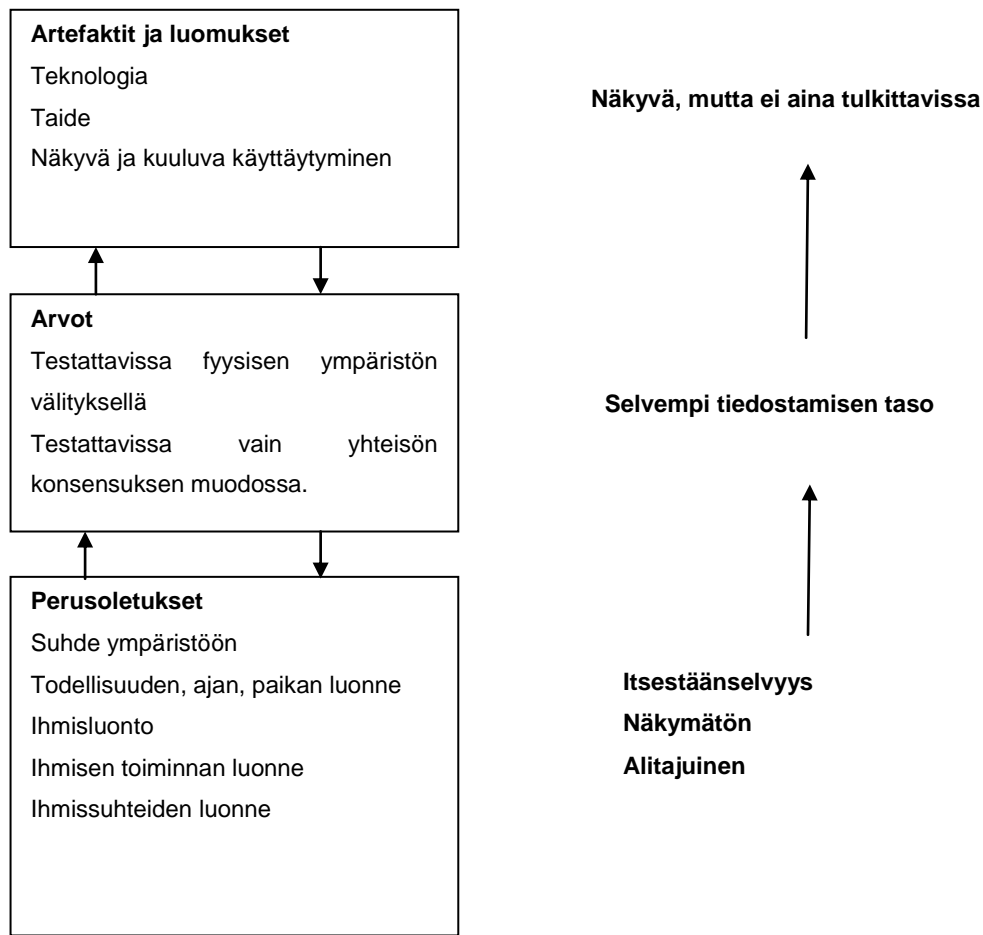
Organisaatiokulttuuri käsitteellä ei ole yhtä selkeää merkitystä, mutta siitä voidaan olla varmoja, että sen olemassaololla on merkittävä vaikutus organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuurille voidaan asettaa erilaisia määritelmiä. Se on esimerkiksi kaikkea organisaatiossa tapahtuvaa toimintaa, ja viestintää sekä organisaation arvoja, tunnelmaa, ilmapiiriä ja toimintatapoja. Organisaatioissa tulee ymmärtää kaikkia kulttuuriin liittyviä asioita, etenkin asioiden tärkeysjärjestystä, myös johtajuuden osalta. (Schein 1991, 19, 23–24.)

Organisaatiossa työskennellessä on organisaation toiminta ymmärrettävä perin pohjin ja tällöin työskentelystä on enemmän hyötyä. Mitä enemmän ymmärtää organisaation kulttuuria niin sitä helpommin yksilö pystyy muokkautumaan työhönsä, tietää miten saa toimia, löytää roolinsa organisaatiossa, ja tietää mitä muut häneltä odottavat. Tällöin kaikkien tarpeet ja toiminnat ymmärretään paremmin ja yhteistyö sujuu hyvin. (Matti Vuori 2011, 11, hakupäivä 3.12.2012.)

Tiedon saanti työssä lisää viihtyvyyttä. Tieto auttaa löytämään oman mukavuusalueen, jolloin työntekijä pystyy toimimaan tehokkaasti ja laadukkaasti sekä pystyy paremmin omaksumaan asioita. Kompromisseja tehtäessä on hyvä ymmärtää kulttuurin syyt ja seuraukset. Viestinnän avulla nostetaan esille oikeita asioita ja toimintaa voidaan perustella oikeilla tavoilla. (Matti Vuori 2011, 12–13. Hakupäivä 3.12.2012.)

### 4.1 Organisaatiokulttuurin kolme tasoa

Edgar H. Schein on jakanut organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, joiden lähtökohtana ovat kulttuurin perusoletukset ja näitä seuraavat arvot ja artefaktit. Nämä kaikki kolme tasoa on eroteltava selvästi toisistaan, jotta niiden välille ei syntyisi epäselvyyksiä. (Schein 1991, 31.)



Kuvio 3. Kulttuurin tasot ja niiden välinen vuorovaikutus (Schein 1991) s. 32

Ensimmäinen taso on artefaktit, jotka ovat nähtävissä, kuultavissa ja tunnettavissa organisaation sisällä. Ne ovat kaikkea sitä, mitä työntekijät ovat saaneet aikaan eli organisaation sosiaalinen ja fyysinen ympäristö. Vaikka artefaktit ovatkin nähtävissä, niitä ei aina osata tulkita oikein. Aina ei edes itse olla tietoisia omista aikaansaannoksista. (Schein 1991, 32.) Sosiaalisella ympäristöllä tarkoitetaan yksilöiden ja ryhmien välisiä suhteita. Fyysinen ympäristö koostuu kaikesta organisaation sisällä olevasta materiasta, kuten työpisteistä, taukutiloista, huonekaluista ja tilojen sijainnista. Sosiaalinen ja fyysinen ympäristö eivät toimi erillisinä, vaan ne linkittyvät toisiinsa. Tässä tutkimuksessa mukana olevissa organisaatioissa sosiaalinen ja fyysinen ympäristö yhdistyvät vuorovaikutuksen kautta. Henkilöt luovat ihmissuhteita ja työilmapiiriä työpaikoillaan olevissa toimitiloissa esimerkiksi taukojen aikana.

Toisena tasona ovat arvot, jotka ovat artefakteja selvemmin tiedostamisen tasolla. Voidaan ajatella, että organisaation toiminta perustuu tiettyihin arvoihin, jotka kertovat, miten

organisaatiossa tulisi toimia. Se, miten asiat tulisi tehdä, ei välttämättä kuitenkaan tarkoita sitä, miten asiat todellisuudessa ovat. Organisaatiossa esille tulevat muutokset tai uudet tehtävät ovat usein peräisin joltakin ryhmän jäseneltä, joka on joko ryhmän perustaja, johtaja tai henkilö, joka ajattelee olevansa kokenein ja tietää asiasta eniten. Näiden muutos- ja tehtäväehdotusten oletetaan automaattisesti perustuvan ehdottajan omiin arvoihin. Tällaiset ehdotukset tulisi käydä yhdessä läpi koko organisaation jäsenten kanssa, jotta niille saadaan tietyt oletukset ja onnistuminen olisi mahdollista. Jos asiat onnistuvat käytännössä, koko organisaation luottamus ehdottajaan kasvaa ja hänen oletetaan olevan oikeassa. Arvot ohjaavat organisaation toimintaa ja tätä kautta työntekijöiden käyttäytymistä ja ymmärrystä organisaation kulttuurista. (Schein 1991, 33–35.) Opettajat, lastenhoitajat ja terveyskeskushenkilökunta tekevät työtä sen mukaan miten heidät on siihen opastettu. Työntekijöillä on kuitenkin työtapojensa pohjalla tietyt arvot, joita he työssään haluavat noudattaa. Nämä arvot ovat yleensä peräisin heidän omista kokemuksistaan. Opettajilla ne näkyvät opetustyyliässä ja oppituntien suunnittelussa, lastenhoitajilla ne näkyvät siinä, miten he hoitavat ja opastavat pieniä lapsia ryhmissä, ja terveyskeskushenkilökunnalla ne tulevat esiin potilaan hoidossa sekä ohjeistamisessa.

Kolmantena tasona ovat perusoletukset, joita pidetään itsestään selvinä, näkymättöminä ja alitajuisina. Ne ovat käsityksiä, jotka syntyvät pitkän ajan kuluessa ja pohjautuvat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin. Perusoletusten tasolla asioiden muuttaminen voi aiheuttaa ongelmia organisaatiossa, koska perusoletukset ovat alitajuisia ja niitä pidetään usein kiistattomina ja muutosta ei tahdota tiedostaa jollakin tasolla. Perusoletusten ytimenä ovat ihmissuhteiden luonne, ihmisen toiminnan luonne, ihmisluonto, todellisuuden, ajan ja paikan luonne sekä henkilön suhde ympäristöön. (Schein 1991, 35–37.) Tässä tutkimuksessa mukana olevilla aloilla, etenkin opetuksessa ja hoitoalalla, muutokset ovat nopeatempoisia. Etenkin pitkään alalla työskentelevillä henkilöillä voi olla vaikeuksia omaksua uusia tapoja ja sitä, mitä nykyaika tuo tullessaan, ja vanhassa totutussa tavassa pysyttäisiin mieluummin. Muutokset ovat kuitenkin väistämättömiä jokaisella alalla ja niihin on totuttava.

Schein (1991, 280–292, 300–301) on havainnoinut myös joitakin organisaation kehitysvaiheita. Näitä ovat synty ja varhaiskehitys, organisaation keski-ikä sekä organisaation kypsyys. Synty- ja varhaiskehitysvaiheessa kulttuuri toimii organisaation identiteetin päälähteenä ja organisaatio pyrkii tavoittelemaan yhtenäisyyttä ja selkeyttä sekä opettaa kulttuuriaan uusille työntekijöille yksityiskohtaisesti. Tässä kehitysvaiheessa muutokset voivat aiheuttaa ahdistuneisuutta ja epävarmuutta, sillä organisaatio pyrkii toimimaan perusoletustensa pohjalta. Organisaation keski-

ikävaiheessa pystytään jo hieman kyseenalaistamaan organisaatiokulttuuria ja yhtenäisyyden tavoittelemisen tarve vähenee, sillä vakiintuminen on jo tapahtunut. Tässä vaiheessa identiteettikriisien mahdollisuus kasvaa ja muutosten tulee olla suunniteltuja kehittämisen kannalta. Etenkin suurissa organisaatioissa tavoitteiden saavuttaminen voi olla hankalaa, sillä muutostavastarintaa on useimmiten havaittavissa. Organisaation kypsyysvaiheessa organisaatio pystyy itse muuttamaan kulttuuriaan ja se voi tapahtua jopa itsestään. Tässä vaiheessa organisaatiossa ei enää tapahdu kasvua, ja siitä seuraa usein täydellinen muutos tai organisaation uudelleensyntyminen.

## 4.2 Geert Hofstede – Viisi kansallisten kulttuurien ulottuvuutta

Geert Hofstede on alankomaalainen tutkija, joka tutkii kulttuurien ja organisaatiokulttuurien vuorovaikutuksia. Hän on määritellyt viisi kansallisten kulttuurien ulottuvuutta, joita ovat *maskuliinisuus/feminiinisyys*, *epävarmuuden sietäminen/välttäminen*, *valtaetäisyys*, *individualismi/kollektivismi* sekä myöhemmin tullut *lyhyen/pitkän tähtäimen orientaatio*. (Tiede 2002, hakupäivä 3.12.2012.)

### 1. Maskuliinisuus/feminiinisyys

Maskuliinisuus kertoo siitä mitkä sukupuoliset roolit ovat selkeästi havaittavissa yhteiskunnassa. Esimerkiksi miesten oletetaan olevan itsevarmoja, vahvoja ja keskittyneitä aineelliseen menestykseen, kun taas naisten odotetaan olevan enemmän vaatimattomampia, lempeämpiä ja keskittyneitä elämän laatuun. Feminiinisyys taas kuvastaa, mitkä roolit limittyvät toisiinsa. Esimerkiksi molempien, sekä miehen että naisen, oletetaan olevan vaatimattomia, lempeitä ja keskittyneempiä elämän laatuun (Hofstede 1994, 82–83.)

Maskuliinisten maiden kouluissa oppilaat yrittävät saada itsensä näkyviin tunneilla ja kilpailevat avoimesti toisiaan vastaan. Epäonnistuminen koulussa on katastrofaalista. Opettajien lahjakkuus ja akateeminen maine sekä oppilaiden akateeminen suoritus ovat vallitsevia tekijöitä. Maskuliinisen maan naisopettajat opettavat pääasiassa nuoria lapsia ja miehet opettavat korkeakouluissa, kun taas feminiinisissä maissa tilanne on enemmän sekoittunut ja miehiä nähdään myös nuorten lasten opettajina. (Hofstede 1994, 90–91.)

Maskuliinisissa maissa työelämän ristiriitatilanteet ratkotaan taisteluissa, joissa paras mies voittakoon. Johtajat ovat itsevarmoja, päättäväisiä ja aggressiivisia. He ovat yksinäisiä päätöstentekijöitä sen sijaan että johtaisivat ryhmäkeskusteluja (Hofstede 1994, 92, 94).

Feminiinisen maiden kouluissa oppilaat eivät halua näyttäytyä liian innokkaina, ja päämääränä on molemminpuolinen yhteenkuuluvuus. Epäonnistuminen koulussa koetaan pienenä vahinkona. Opettajien ystävällisyys ja sosiaaliset taidot sekä oppilaiden sosiaalinen mukautuminen ottavat suurimman roolin. (Hofstede 1994, 90–91.)

Feminiinisissä maissa työelämän ristiriitatilanteet pyritään selvittämään kompromisseilla ja keskusteluilla. Johtajat ovat vähemmän esillä, he ovat vaistonvaraisia ja tottuneita pääsemään yhteisymmärrykseen. (Hofstede 1994, 94–95.)

## 2. Epävarmuuden välttäminen

Epävarmuuden välttämällä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin epävarmuuteen ja tuntemattomiin asioihin osataan reagoida. Ihmisten tulee kohdata se asia, ettei voida tietää mitä huomina tuo tullessaan. Tulevaisuus on epävarmaa, mutta siitä huolimatta on elettävä. (Hofstede 1994, 110, 113.)

Vahvasti epävarmoissa kulttuureissa lapset oppivat perheessä sen, mitkä ideat ovat hyviä ja mitkä huonoja. Joissakin kulttuureissa hyvän ja pahan välinen ero on todella selkeä. Näille maille tyypillinen lause on: ”Se mikä on erilaista, on vaarallista.” (Hofstede 1994, 118–119.)

Viralliset lait ja säännöt kontrolloivat työnantajan ja työntekijän oikeuksia ja velvollisuuksia. Sääntöjen tarve on tunneperäistä, mikä johtaa monesti sääntöjen kehittämiseen tai sääntöorientoituneeseen käytökseen, jotka ovat todella järjettömiä, ristiriitaisia tai toimimattomia. Ihmiset tykkäävät työskennellä kovasti tai olla aina kiireisiä. Elämä on kiireistä ja aika on rahaa. (Hofstede 1994, 121.)

Oppilaat odottavat heidän opettajiensa olevan asiantuntijoita, joilla on vastaus kaikkeen. Opettajat, jotka käyttävät salaperäistä akateemista kieltä ovat arvostettuja, eivätkä oppilaat tuo erimielisyyksiä esille. (Hofstede 1994, 119–120.)

Kulttuureissa joissa epävarmuutta siedetään, tuntemattomia tilanteita, ihmisiä ja ideoita pidetään hyötynä. Säännöt ovat ilmaistu perusasioilla, kuten rehellisyydellä ja kohteliaisuudella. Näille maille tyypillinen lause on: ”Se mikä on erilaista, on uteliasta/outoa”. (Hofstede 1994, 118–119.)

Virallisia sääntöjä kohtaan tunnetaan kauhua. Säännöt on vain keksitty välttämättömiä tapauksia varten. Ihmiset uskovat, että monet ongelmat pystytään ratkomaan ilman virallisia sääntöjä. He voivat työskennellä kovasti, jos siihen on tarvetta, mutta heillä ei ole tarvetta pyrkiä jatkuvaan toimimiseen. He tykkäävät ottaa rennosti. (Hofstede 1994, 121.)

Oppilaat hyväksyvät, jos opettajat eivät tiedä jotain. Heidän arvotuksena menevät opettajille, jotka käyttävät yksinkertaista ja tavallista kieltä, sekä kirjoille, jotka kertovat hankalat asiat yksinkertaisesti. (Hofstede 1994, 120.)

### 3. Valtaetäisyys

Valtaetäisyydellä tarkoitetaan ihmisten välisiä eroja ihmissuhteissa, niin työ- kuin yksityiselämässä. Pienten valtaetäisyyksien maissa alaisten ja esimiesten välinen riippuvuus on mitätön ja johtamistapa on keskusteleva. Tällöin alaisten on helppo lähestyä esimiestään asiassa kuin asiassa. Työpaikoilla alaisten ja esimiesten roolit voivat muuttua aika ajoin. (Hofstede 1994, 36.)

Eriarvoisuus ihmisten välillä on pientä ja alaiset odottavat esimieheltä ohjausta työntekoon. Unelmien esimiehenä pidetään kekseliästä demokraattia. Suosiminen ja aseman arvostaminen on paheksuttavaa, ja palkkaerot ovat suppeita ylä- ja keskitasolla. Vallankäyttö on kohtuullista, ja se on taipuvainen hyvän ja pahan kriteereille. Alaiset odottavat esimiehen ilmoittavan tulevista muutoksista ennen kuin ne on tehty, jos niillä on vaikutusta heidän työhönsä. Alaiset kuitenkin hyväksyvät sen, että esimies on se, joka tekee lopullisen päätöksen asioista. Jokaisella tulee olla tasavertaiset oikeudet asioihin.

Taidot, rikkaus, valta ja asema eivät ole tärkeässä asemassa pienen valtaetäisyyden maassa. Hallinnollisten toimintojen muutos tapahtuu sääntöjen vaihtamisella. (Hofstede 1994, 27–43.)

Kouluissa opettajien oletetaan kohtelevan oppilaitaan tasavertaisesti, ja he odottavat oppilaiden kohtelevan myös heitä tasavertaisesti. Nuoremmat opettajat ovat tasapuolisempia, joten he ovat pidetympiä kuin vanhemmat opettajat. Oppilaiden odotetaan olevan oma-aloitteisia ja heidän odotetaan kysyvän, jos asioissa on epäselvyyksiä. He keskustelevat opettajien kanssa ja esittävät vastaväitteitä ja kritiikkiä heille. (Hofstede 1994, 34.)

Suuren valtaetäisyyden maissa epäarvoisuus ihmisten välillä on sekä odotettua että toivottua. Alaiset odottavat esimiehen kertovan mitä heidän tulee tehdä. Esimiehinä on paljon henkilökuntaa, hierarkia on korkea ja kaikille raportoidaan asioista. Työntekijät eivät yleensä ole koulutettuja, ja käsin tekevillä työntekijöillä on alempi asema kuin toimistotyötä tekevillä. Ihanne-esimies on hyväntahtoinen ja määräilevä. Varsinkin johtajille suosiminen ja asema ovat tärkeitä. Vähemmän koulutettujen tulisi olla riippuvaisia koulutetuimmista ihmisistä. Työelämässä arvostetaan taitoja, rikkautta, valtaa ja asemaa, joten vallassa olevat ihmiset ovatkin etuoikeutettuja. Hallinnollisten toimintojen muutos tapahtuu johtoa vaihtamalla. (Hofstede 1994, 27–43.)

Kouluissa opettajia tulee kunnioittaa ja opetus on opettajapainotteista. Oppilaat saavat puhua vain silloin, kun heille annetaan siihen lupa. Oppilaat ovat tiukassa kurissa ja opettaja ohjaa keskustelua. (Hofstede 1994, 34.)

#### 4. Individualismi/Kollektivismi

Individualismilla tarkoitetaan yhteiskuntaa, jossa yksilöiden väliset siteet ovat heikot. Jokaisen oletetaan huolehtivan itsestään ja lähimmäisistään. Toisin on kollektivismissa, jossa ihmiset ovat heti syntymästään lähtien vahvasti sidoksissa suurperheeseen tai johonkin muuhun ryhmään. (Hofstede 1994, 51.)

Individualistisessa koulussa oppilaat odottavat heitä kohdeltavan yksilöllisesti ja tasapuolisesti riippumatta heidän taustastaan. Oppilaiden muodostama ryhmä on

luonteeltaan enemmän tilapäinen, tehtävästä riippuen. Yksittäisiä ystävyyssuhteita tai taitoja arvostetaan. Lapsesta saakka opetellaan ajattelemaan minä-muodossa, ja jokaisella on oikeus yksityisyyteen. (Hofstede 1994, 62–63.)

Työpaikoilla työntekijöiden odotetaan käyttäytyvän kiinnostuksensa mukaan, ja työn tulee olla suunniteltua siten, että oma etu ja työnantajan kiinnostus yhtyvät. Tärkeänä pidetään henkilökohtaista aikaa, vapautta ja haasteita. (Hofstede 1994, 63, 81.)

Kollektivistisessä koulussa oppilaat eivät puhu tunneilla, vaikka opettajat kysyisivät jotain. Vastatakseen opettajan tulee osoittaa kyseistä henkilöä. Oppilaat myös epäröivät puhua suuremmissa ryhmässä, joten monesti kannattaa jakaa oppilaat pienempiin ryhmiin keskustelemaan ja sopimaan, kuka heistä kertoo näkökulman annettuun tehtävään. Suurimmalla osalla kollektivismista maista on myös suuri valtaetäisyys, jolloin opetus on usein opettajakeskeistä. (Hofstede 1994, 61–62.)

Kollektiivisessä kulttuurissa ristiriitatilanteita tulee välttää tai ne tulee muokata niin, ettei kukaan loukkaannu. Loukkaaminen johtaa häpeään ja itsensä sekä koko ryhmän kasvojen menetykseen. Lapsesta saakka opetellaan ajattelemaan me-muodossa, sopusointua tulisi pitää aina yllä sekä suoria yhteenottoa tulisi välttää. (Hofstede 1994, 61–62.)

Työnantajan ja työntekijän välinen suhde muistuttaa paljon perhesuhteita molemminpuolisina suojelun velvollisuuksina luottamusta vastaan. Suoritus ja taidot määräävät, mitä tehtäviä työntekijälle annetaan. Tärkeinä pidetään koulutusta/harjoittelua, terveydentilaa ja taitojen käyttämistä (Hofstede 1994, 64,81.)

## 5. Lyhyen vs. pitkän tähtäimen orientaatio

Lyhyen vs. pitkän tähtäimen orientoitumisella tarkoitetaan sitä, katsotaanko kulttuurissa menneisyyteen vai nykyhetkeen. Näissä lyhyen tähtäimen mukaan orientoituneissa kulttuureissa arvostetaan perinteitä, kasvojen suojelemista ja yhteiskunnallisten velvoitteiden tyydyttämistä. (Hofstede 1994, 262–263.) Investointeihin käytetään vähän rahaa ja odotetaan nopeita tuloksia (Hofstede 1994, 173).



Pitkän tähtäimen mukaan orientoituneissa maissa katse on tulevaisuudessa. Niissä arvostetaan sinnikkyyttä ja pitkäjänteisyyttä, jotka sitten tulevaisuudessa palkitaan. Perinteitä pyritään muokkaamaan nykyaikaisempaan muotoon, ollaan säästäväisiä ja investoidaan suuremmalla katteella. (Hofstede 1994, 173, 261.)

Suomi on feminiininen maa, jossa suvaitsevaisuus on suurempaa kuin maskuliinisissa maissa. Roolit limittyvät enemmän toisiinsa eikä selkeää jakoa sukupuolten välillä ole. Ristiriidat ratkotaan kompromisseilla ja keskusteluilla (Hofstede 1994, 101.) Epävarmuuden välttäminen on Suomessa Ruotsia korkeampi, mutta indeksi on kuitenkin muita Euroopan maita matalampi. Ihmiset tykkäävät työskennellä, ja elämä on kiireistä. Lait ja säännöt kontrolloivat erinäisiä velvollisuuksia elämässä, ja lapsesta saakka opitaan, mitkä asiat ovat huonoja ja mitkä hyviä (Hofstede 1994, 113.) Suomi lukeutuu pienen valtaetäisyyden maihin, mikä tarkoittaa sitä, että alaisten ja esimiesten välinen riippuvuus on mitätön ja esimiestä on helppo lähestyä. Eriarvoisuus on pientä eikä valtaa tai asemaa pidetä kovin tärkeänä. (Hofstede 1994, 26.) Suomi luetaan myös individualistisiin maihin, joissa jokainen huolehtii itsestään ja lähimmäisistään. Kohtelun tulee olla yksilöllistä ja tasapuolista niin työ- kuin kouluelämässä. Henkilökohtaista aikaa, vapautta ja haasteita pidetään tärkeinä. (Hofstede 1994, 53.) Pitkän tähtäimen orientoituneissa maissa katse suunnataan nykyhetken sijasta tulevaisuuteen, ja Suomi lukeutuu näihin maihin. Perinteitä yritetään muokata ja sinnikkyyttä sekä pitkäjänteisyyttä arvostetaan ja tämä tullaan palkitsemaan tulevaisuudessa. (Hofstede 1994, 173, 261.)

#### **4.3 Fons Trompenaars – Seitsemän kulttuurin ulottuvuutta**

Fons Trompenaars on hollantilainen tutkija, joka on tutkinut kulttuurien välistä kommunikointia. Hänen näkemyksensä kulttuurista on, että se on sekoitus organisatorisia ja kansallisia kulttuureja. Hänen mukaansa kulttuuri on tapa, miten ryhmä ihmisiä ratkoo ongelmia. Siihen kuuluu kolme perusasiaa, jotka ovat suhteet muihin ihmisiin, aikaan ja ympäristöön. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.)

Trompenaars on kehittänyt seitsemän kulttuurista ulottuvuutta, jotka ovat *universalismi/partikularismi*, *yksilöllisyys/yhteisöllisyys*, *tarkka/hajaantunut*, *tunteellinen/neutraali*, *saavutettu/peritty*, *peräkkäinen/samanaikainen* sekä *sisäinen/ulkoinen* (China Business & Investment Information Center 2012, hakupäivä 19.12.2012).

### 1. Universalismi vs. partikularismi

Universalismissa uskotaan yleisiin sääntöihin, arvoihin ja standardeihin. Ne ovat paljon tärkeämmässä asemassa kuin tarpeet, vaatimukset ja suhteet. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.) Työ sitoutuu arvoihin sekä uskomuksiin, ja lupauksista pidetään kiinni. Päätösten tekoon annetaan aikaa, ja ne tulee myös perustella. (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

Partikularisimissa sääntöjä, arvoja ja standardeja tärkeämpiä ovat henkilösuhteet, vaikka sääntöjä vastaan ei kuitenkaan olla. Tärkeää on, että henkilöstöä arvostetaan, ja tätä kautta heille näytetään, että heihin pystytään luottamaan. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.) Partikularismissa tilannetaju on tärkeässä asemassa. Jokainen tekee omat päätöksensä ja muut kunnioittavat niitä. Päätösten teossa ollaan joustavia. Ihmisillä vie aikaa rakentaa suhteita ja tutustua ihmisiin paremmin, jotta he ymmärtäisivät toistensa tarpeita.

### 2. Yksilöllisyys vs. yhteisöllisyys

Yksilöllisyydessä ihmiset ovat ensisijaisesti itsenäisiä ja he voivat tehdä päätöksiä (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Ihmisten oletetaan olevan luovia, ja heidän annetaan itse oppia virheistään. Yhteisöllisyydessä ryhmän merkitys on tärkeämpää kuin yksilöllisyys, ja siinä vältetään suosimista (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

### 3. Tarkka vs. hajaantunut

Tarkassa kulttuurissa analysointi aloitetaan pienistä yksityiskohdista, jotka lopuksi kerätään yhtenäiseksi kokonaisuudeksi ja saadaan globaali idea. Siinä keskitytään faktoihin, standardeihin ja sopimuksiin. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.) Työ- ja vapaa-aika pidetään erillään, ja asioihin mennään suoraan eikä mutkien kautta (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

Hajaantuneessa kulttuurissa ihmiset aloittavat analysoinnin kokonaisuudesta, jota lähtevät pilkkomaan pienemmiksi yksityiskohdiksi. Kokonaisuudesta aloitetaan sen vuoksi, että kaikki yksityiskohdat linkittyvät toisiinsa, ja linkit merkitsevätkin tässä tapauksessa yksityiskohtia enemmän. Tässä kulttuurissa on laaja yksityinen piiri mutta pieni julkinen piiri. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.) Ihmiset viettävät aikaa työn ulkopuolella myös kollegoiden ja johtajien kanssa.

#### 4. Tunteellinen vs. neutraali

Tunteellisissa kulttuureissa ihmiset näyttävät tunteensa ja tuntemuksensa eikä niitä tarvitse piilotella (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Jopa töissä ollaan spontaaneja ja tunteiden näyttäminen on tervetullutta (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012).

Neutraaleissa kulttuureissa ihmiset ajattelevat, ettei tunteiden näyttäminen ole soveliaista (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Tunteet tulee pitää kurissa, ja muiden ihmisten reaktioita seurataan tarkasti (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012).

#### 5. Saavutettu vs. peritty

Näiden kulttuurien ulottuvuus on hyvin verrattavissa Hofsteden määrittelemään valtaetäisyyteen. Saavutetun ominaisuuden omaavat ihmiset arvostavat työtovereidensa perustaa, aiempia taitoja ja osaamisia sekä aikaisempia saavutuksia. He eivät katso titteliä. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.) Ajatellaan että ihmiset ovat sitä mitä tekevät, joten tekemistä arvostetaan sen sijaan, mitä kukin itse on. Titteliä käytetään vain, jos sen käyttöön on tarvetta ja tarkoituksena on olla hyvä roolimalli. (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

Perityn ominaisuuden omaavat ihmiset käyttävät asemaansa hyväksi ja arvostavat heidän hierarkkista esimiestään (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Valta, asema ja titteli vaikuttavat näissä kulttuureissa, ja nämä roolit määrittelevät käytöstä. Arvostusta tulee näyttää valta-asemassa oleville henkilöille. (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

## 6. Peräkkäinen vs. samanaikainen

Peräkkäinen ja samanaikainen kulttuuri kuvastavat aikaorientaatiota. Kysymyksenä on, että tehdäänkö yksi vai useampi asia kerrallaan. (China Business & Investment Information Center 2012, hakupäivä 19.12.2012.) Peräkkäisessä kulttuurissa ihmiset tekevät yhden asian kerrallaan suunnitelman mukaisesti (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Järjestelmällisyys, suunnitelmallisuus ja suunnitelmissa pysyminen ovat tärkeitä. Ajatellaan, että aika on rahaa ja sovituista ajoista tulee pitää kiinni. (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

Kulttuureissa, joissa on samanaikainen aikakäsitys, tehdään monia tehtäviä yhtä aikaa vaihtamalla aihetta milloin tahansa (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Suunnitelmat voivat muuttua aina tilanteen mukaan (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012). Menneisyys, nykyhetki ja tulevaisuus riippuvat kulttuurista. Esimerkiksi ihmiset, jotka ovat menneisyysorientoituneita, arvostavat vanhempia ihmisiä ja ovat hieman perinteikkäämpiä. Toisaalta ihmiset, jotka ovat tulevaisuusorientoituneita, nauttivat keskusteluista, jotka liittyvät mahdollisuuksiin ja tulevaisuuden saavutuksiin. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.)

## 7. Sisäinen vs. ulkoinen

Sisäisen ja ulkoisen kulttuurin kysymyksenä on, kontrolloimmeko me itse ympäristöä vai ympäristö meitä (China Business & Investment Information Center 2012, hakupäivä 19.12.2012). Sisäisissä kulttuureissa ihmiset uskovat, että se, mitä tapahtuu, on meidän omista teoistamme johtuvaa (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012). Ihmiset kontrolloivat tällöin ympäristöä (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012).

Ulkoisissa kulttuureissa ihmiset taas uskovat, että ympäristö muokkaa heidän kohtaloaan eivätkä he usko täysin kontrolloivansa sitä itse (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012).

Suomi on universaali maa, jossa tärkeässä asemassa ovat säännöt, arvot ja standardit. Suomessa vallitsee yksilöllinen, tarkka ja neutraali kulttuuri, jossa ihmiset ovat ensisijaisesti itsenäisiä ja tekevät päätöksiä. Asioissa keskitytään faktoihin, standardeihin sekä sopimuksiin, ja

analysointi aloitetaan yksityiskohdista, joista syntyy haluttu kokonaisuus. Työ- ja vapaa-aika pidetään erillään ja asiat puhutaan suoraan. Tunteiden näyttämistä ei pidetä soveliaana, ja ihmisten reaktioita seurataan tarkasti. Suomalaiset omaavat enemmän saavutettuja kuin perittyjä ominaisuuksia ja heillä on peräkkäinen aikakäsitys. Taitoja, osaamista ja aiempia saavutuksia arvostetaan enemmän kuin titteliä. Suomessa on tapana tehdä yksi asia kerrallaan suunnitelman mukaisesti ja pysyä aikataulussa, koska ajatellaan, että aika on rahaa. Suomessa vallitsee enemmän sisäinen kuin ulkoinen kulttuuri eli ihmiset uskovat, että se, mitä tapahtuu, on meistä ihmisistä johtuvaa ja me pystymme itse vaikuttamaan siihen. (Mind Tools 2012, hakupäivä 19.12.2012.)

#### **4.4 Ammattikulttuurit**

Jokaisessa ammattiryhmässä tapahtuu jatkuvasti huomaamattomia työnjaollisia ja toimivaltaan liittyviä muutoksia. Ammattiryhmät joutuvat miettimään omia tehtäviään ja heidän ammattinsa keskipistettä. Esimerkiksi sairaalat ovat byrokraattisia työpaikkoja, jotka antavat mahdollisuuksia, mutta silti organisaatio- ja ammattikulttuuri määrittävät työtehtäviä. Näiden lisäksi myös lainsäädäntö asettaa osaksi raamit työlle. Jokapäiväisissä työkäytännöissä ja vuorovaikutuksessa rakennetaan tietoisuutta ammattiryhmistä itsestään ja sen asemasta. Tutkimuksissa on tullut ilmi, että ammattikulttuurien merkitys on jäänyt organisaatiokulttuurin jalkoihin ammattien muuttumisen myötä. Ammattikulttuureilla on kuitenkin vielä suuri merkitys etenkin byrokraattisissa organisaatioissa. (Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2008,160, hakupäivä 1.12.2012.)

Ammattikulttuuri muokkaa työntekijöiden toimintatapaa, sillä se on joukko sääntöjä, arvoja, normeja ja artefakteja, jotka jaetaan keskenään yhteisön jäsenten kanssa. Ne aikaansaavat puolestaan yhteisiä ajattelu- ja toimintatapoja. Vaikka ammattikulttuuri onkin opittua ja jaettua, se ei kuitenkaan tarkoita sitä, että käyttäytymisen tulisi olla yhdenmukaista. Tärkeimpänä ammattikulttuurin aikaansaamisessa pidetään koulutusta, jonka avulla työntekijät ottavat vastaan passiivisia toimintatapoja ja ovat myös niiden aktiivisia tuottajia, siirtäjiä ja ylläpitäjiä. Ammatillisilla aatteilla on tärkeä merkitys ammattilaisten toiminnassa ja toimintatavoissa. Niiden historia on organisatorisia toimintatapoja pidempi. (Sosiaalilääketieteellinen aikakauslehti 2008, 161, hakupäivä 1.12.2012.)

#### 4.5 Suomalainen työkuulttuuri

Suomalaisessa työkuulttuurissa arvostetaan luotettavuutta, aikataulussa pysymistä, oma-aloitteisuutta, suoruutta, tasa-arvoa, tiimityötä sekä vaatimattomuutta. Luotettavuudessa on keskeistä se, että tehdään mitä on sovittu. Aikataulussa pysyminen on tärkeää ja myöhästymistä voidaan pitää loukkaavana. Oma-aloitteisuutta on se, että aloittaa itse uuden työn tai huomaa jonkun asian, joka tulisi tehdä, ja tekee sen. Suomessa on tapana puhua suoraan ja lyhyesti. Oli asia mikä tahansa, oman mielipiteen sanominen on suotavaa. Suomessa käytetään myös vähän kohteliaisuussanoja, kuten ole hyvä ja kiitos, mutta sitä ei pidetä mitenkään loukkaavana. (Työelämänverkko-opisto 2012, hakupäivä 3.12.2012.)

Suomalaisessa kuulttuurissa tasa-arvo on tärkeässä asemassa ja periaatteena on, että samaa työtä tai samanarvoista työtä tekeville maksetaan samaa palkkaa. Lisäksi Suomen laki kieltää työpaikkasyrjinnän, joten Suomessa on yleistä, että sekä naiset että miehet käyvät töissä ja myös monet johtajat sekä esimiehet ovat naisia. Työpaikoilla on tapana sinutella muita työntekijöitä ja esimiehiä. Esimiehellä on tapana kertoa työntekijöilleen vain pääasiat siitä mitä tämän tulee tehdä, ja täten hän odottaa, että työntekijä itse päättää, miten ja missä järjestyksessä työt tekee. Työpaikoilla pukeudutaan rennosti, mutta palvelu- ja teollisuusammateissa käytetään monesti työnantajan tarjoamia työvaatteita. (Työelämänverkko-opisto 2012, hakupäivä 3.12.2012.)

Suomessa on tapana tehdä usein työt ryhmässä tai tiimissä, tällöin työntekijät itse suunnittelevat, mitä milläkin viikolla tehdään, kuka tekee mitäkin ja mitä työkaluja käytetään. Vaatimattomuus on suomalaisessa työkuulttuurissa yleistä, ihmisillä ei ole tapana kehua itseään tai perhettään. Ahkeruus ja pätevyys näytetään työtä tekemällä, ei tuomalla itseään esille kovaäänisesti. (Työelämänverkko-opisto 2012, hakupäivä 3.12.2012.)

## 5 IDENTITEETTI

Identiteetin käsitettä ei ole oikeastaan määritelty, koska sitä on pidetty niin itsestäänselvytenä. Yleisesti se ymmärretään yksilön persoonallisena ja sosiaalisena ilmiönä, joka koostuu suhteesta yhteiskuntaan ja yhteisön sosiaaliseen ja kulttuuriseen näkemykseen. Voidaan ajatella niin, että identiteetti toimii yksilöllisen ja yhteisöllisen välimaastossa, ja se koostuu niiden keskinäisestä riippuvuussuhteesta ja vuorovaikutuksesta. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 96–97.) Teoreettisesti tarkasteltaessa minuuden ja identiteetin ero tapahtuu henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin välillä. Henkilökohtaisella identiteetillä tarkoitetaan yksilön omaa käsitystä itsestään ja sosiaalisella identiteetillä käsitystä itsestään ryhmän jäsenenä. (Rautio & Saastamoinen 2006, 46.)

### 5.1 Ammatti-identiteetti

Keskeisiä identiteetin osa-alueita ovat työ- ja ammatti-identiteetti, joiden merkitykset voivat vaihdella yksilön elämän aikana. Ammatti-identiteetti perustuu käsitykseen itsestä ammatillisena toimijana, eli millaiseksi työntekijä kokee itsensä suhteessa työhönsä ja ammatillisuuteen sekä millainen hän haluaa työssään ja ammatissaan olla. Haasteena on ammatillisen identiteetin jatkuva rakentaminen sekä oman osaamisen uudelleenmäärittelemineen, mikä edellyttää työn jatkuvuutta ja ennustettavuutta. Monilla aloilla työntekijöiltä vaaditaan kärsivällistä itsensä kehittämistä sekä ammatillista kasvua, joka sitoutuu omaan minään ja persoonaan. Varhaiskasvatus-, perusopetus- ja hoitoalalla tarvitaan erityisesti persoonallista kasvua, sillä oma minuus ja tunteet ovat vahvasti mukana työnteossa. Työhön liittyviä mielikuvia, sitoumuksia, arvoja ja ihanteita tulee arvioida ja muokata. (Eteläpelto & Onnismäa 2006, 26–29, 32.)

Ihmisen ja työn välistä suhdetta kuvataan laajasti ja monimuotoisesti työhön liittyvän identiteetin avulla. Tässä yhdistyvät ammattialan yhteiskunnallinen, sosiaalinen ja kulttuurinen käytäntö. Yksilön työidentiteetti rakentuu oman henkilöhistorian kautta, mutta myös tulevaisuuden odotuksilla on vaikutusta sen rakentumiseen. Tämän päivän kulttuurissamme työstetään aktiivisesti ihmisten käsitystä itsestään ja muista. Työelämän epävarmuuden ja -vakaisuuden lisääntyminen sekä jatkuvan oppimisen, joustavuuden ja liikkuvuuden vaatiminen ovat tehneet ammatti-identiteetistä aiempaa epävakamman. Voidaan miettiä, miten työntekijät tulevat

selviytymään jatkuvista muutosvaatimuksista, jotka poikkeavat heidän totutuista työrooleistaan. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 90,92.)

Tänä päivänä ammatti-identiteetin odotetaan perustuvan enimmäkseen yksilöön ja hänen ammatilliseen kasvuunsa ja elinikäiseen oppimiseensa. Identiteettien oletetaan olevan muuttumattomia, yhdenmukaisia ja vakaita, joten niiden havaitseminen ja ongelmien kartoittaminen on vaikeaa. Identiteetin käsite nousee esiin yleensä silloin, kun siinä koetaan olevan jotain ongelmaa tai ristiriitoja. Nämä ongelmat ja ristiriidat sekä hauraus puistelevat sekä yksilöitä että yhteisöjä. Ongelmia on yleensä silloin, kun identiteetti puuttuu kokonaan tai se on hauras ja haavoittuva. Yksilön ja yhteisön tulisi tietää, mikä on heidän paikkansa ja millaisia heidän tavoitteensa ovat. Ellei näin ole, on oletettavaa, etteivät he ole pystyneet tunnistamaan omaa luonnettaan. Jatkuva oppimisen tarve vaatii myös jatkuvaa identiteetin muokkaamista ja esille tuloa. Tästä on tullut ajan mittaan yksi keskeisimmistä työn muodoista, ja se koskee lähes kaikkia ihmisiä eikä sen vaikutus ulotu enää vain yksityiselämän alueille. (Eteläpelto, Collin & Saarinen 2007, 92–94.)

## **5.2 Tutkittavien ammattiryhmien ammatti-identiteetit**

Tässä kappaleessa esitetyt ammatti-identiteetit kohdistuvat opettajiin ja terveyskeskushenkilökuntaan, mutta ne ovat yhtä lailla sovellettavissa niin lastentarhanopettajiin kuin mihin tahansa muuhunkin ammattiryhmään.

Opettajuuteen liittyvät mallit johtavat juurensa yleensä niistä kokemuksista, joita opettaja itse on saanut oppijana, ja opettajista, joita hänellä on ollut. Opettajat ovat oman kulttuurinsa tuotteita ja opettajan työhön aletaan useimmiten uskomusten ja tuntemuksen vuoksi. Opettajalla tulisi olla vahva itsetuntemus ja hyvä vuorovaikutus sisäisen itsensä kanssa, jotta persoonalliselle kasvulle olisi tilaa. Vuorovaikutuksen merkitys korostuu myös työssä, sillä opettajan ammatille keskeistä on toisten kanssa tehtävä yhteistyö ja hyvä keskustelutaito. Näiden asioiden onnistumiseen vaaditaan taitoa keskustella itsensä kanssa ja ymmärtää itseään. Vasta tämän jälkeen voidaan kehittää taitoa toimia ryhmässä. Itsensä tunteminen ja arvostaminen koostuvat kokemuksista ja muistoista, jotka vaikuttavat henkilön ammatti-identiteetin muodostumiseen sekä antavat mahdollisuuden tutkiskella minäkuvaa eri näkökulmista. Kokemukset helpottavat yhteisöön sopeutumisessa ja auttavat löytämään myös oman opettajuuden. Ammatillisen minäkuvan



keskipisteenä ovat ne tavoitteet ja arvot, jotka yksilö on kehittänyt päätöstenteon helpottamiseksi. (Jääskeläinen, Laukia, Luukkainen, Mutka & Remes 2000, 83–84, 86–87.)

Sairaanhoitotyössä koetaan jatkuvia muutoksia, sillä työstä on tullut monipuolisempaa ja vastuuta vaaditaan yhä enemmän. Sairaanhoidossa yhteisöllisyyden merkitys on suuri ja se perustuu yhteisten ideoiden ja kokemusten ympärille. Nämä vaikuttavat yksilön identiteetin muodostumiseen ja muokkaantumiseen sekä luovat yhteenkuuluvuuden tunteen. Hoitoalalla muutokset ovat nopeatempoisia ja monimuotoisia, joten tämän vuoksi työntekijät joutuvat usein paineen alle. Muutokset horjuttavat työntekijöiden ammatillista itsetuntemusta, koska enää ei voida työskennellä tuttuun, turvalliseen ja ennakoituun tapaan. Sairaanhoitotyössä olevat joutuvat jatkuvasti miettimään omaa identiteettiään muuttuvien tilanteiden vuoksi, sillä jokainen työvuoro on erilainen ja niin työntekijöiden kuin potilaidenkin vaihtuvuus on jatkuvaa. Oman identiteetin löytäminen voi olla haastavaa, sillä se pitää löytää joka tilanteessa aina uudelleen. (Oivallus 2012, hakupäivä 28.11.2012.)

Työntekijän pitäisi osata löytää itsestään sellaiset puolet, jotka auttavat häntä pääsemään mukaan yhteisöön eikä hän jäisi eristyksiin sen ulkopuolelle. Työkavereiden ja eri ammattitehtävien toimivien ihmisten tapaaminen auttaa vahvistamaan työntekijää, kun saa keskustella kokemuksista muiden kanssa. Ilojen ja surujen jakaminen yhteisössä luo itsevarmuutta sairaanhoitotyöhön. Ammatti-identiteetti pohjautuu koko yhteiskunnan, organisaation ja hoitoyhteisön vuorovaikutukseen. Tämän vuoksi ristiriidoilta ei voida välttyä, ja jokainen pyrkii ratkaisemaan niitä parhaansa mukaan. Sisäinen muuttuminen on työläs tapahtumaketju, joka tapahtuu huomaamattomasti, ja usein se sisältää alakuloisuutta ja itsensä tutkimista. Oman elämän merkityksellisille asioille voi löytyä uusia näkökulmia ja niiden merkitykset voivat muuttua. (Oivallus 2012, hakupäivä 28.11.2012.)

Sairaanhoitotyössä olevalla henkilöllä olisi hyvä olla selvä ammatti-identiteetti, jotta hänellä olisi mahdollisuus hallita sisäistä ja ulkoista todellisuutta sekä tässä ja nyt -tilanteita. Näiden hallitseminen mahdollistaa pysymisen perustehtävässä eikä työntekijä menetä toiminta- tai ajattelukykyään missään tilanteessa. Selvän ammatti-identiteetin omaavat henkilöt pystyvät auttamaan myös muita löytämään oman roolinsa ja asemansa työyhteisössä. Jos sairaanhoitotyössä olevalla työntekijällä ei ole selvillä oma identiteettinsä, hän ei välttämättä osaa tulkita todellisuutta oikein. Tällöin työntekijän päätöksentekokyky vähenee ja hän jää riippuvaiseksi toisten mielipiteistä ja teoista, minkä takia päätöksenteko viivästyy, mikä

puolestaan voi vahingoittaa niin potilasta kuin työyhteisöäkin. (Oivallus 2012, hakupäivä 28.11.2012.)

Sairaanhoitotyössä haittana on perinteisesti pidetty ajattelemattomuutta, eli oman työnteon tehokkuutta ja merkitystä ei mietitä tarpeeksi. Harvoin pohditaan mahdollisuutta hyödyntää omaa mielikuvitusta tai mahdollisuutta vaikuttaa omaan työhön tai työympäristöön. Tämä ei tarkoita kuitenkaan sitä, että sairaanhoitajat eivät ajattelisi, vaan heillä ei välttämättä riitä tahdonvoimaa varata aikaa ajattelulle toimialalla, jossa välttämättömyydet, perinteet ja kuuliaisuus ovat vahvassa asemassa. Uusiutumista varten tarvittava aika on unohdettu kokonaan toiminnan tehostumisvaatimusten jatkuvan kasvun myötä. Sairaanhoitotyössä olevilla työntekijöillä ei ole myöskään usein mahdollisuutta kysyä miksi-kysymyksiä esimiehiltä tai organisaation johdolta. Esimiesasemassa olevilla henkilöillä tulisi olla vaikutusvallan lisäksi myös kykyä ja halua vastata työntekijöiden kysymyksiin, ja ennen kaikkea heidän tulisi niitä myös odottaa ja toivoa. Kysymyksiin saatujen vastausten avulla voitaisiin saada aikaan pohtiva, tutkiva ja kehittävä ilmapiiri. Jos vuorovaikutusta ei tapahdu, se antaa kuvan sairaanhoitajien kyvykkään ajattelun ja asiantuntijuuden väheksymisestä. Organisaatiot kyllä arvostavat sairaanhoitajien passiivista työskentelyä, mutta se voi antaa myös kuvan siitä, että laitokseen sitoutunut sairaanhoitaja on liiankin helppo organisaatiolle. (Oivallus 2012, hakupäivä 28.11.2012.)

## 6 TUTKIMUS KUNNAN TYÖNTEKIJÖILLE

### 6.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksessa käytettiin tutkimusmenetelmänä laadullista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on saada tutkittavasta kohteesta mahdollisimman kokonaisvaltainen kuva, ja yleensä se toteutetaan käyttämällä luonnollista tilannetta, kuten henkilökohtaista haastattelua tutkimustulosten saantiin. Laadullisessa tutkimuksessa ei käytetä apuna jo olemassa olevia väittämiä vaan se keskittyy löytämään uusia ja odottamattomia tosiasioita. Jokaista tutkimuksessa olevaa tapausta pidetään ainutlaatuisena, ja näin ollen tarkkaa tutkimussuunnitelmaa on vaikea tehdä ennen tutkimuksen aloittamista, koska se muokkautuu tutkimuksen edetessä ja aineistoa analysoitaessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 157, 160.)

Laadullisessa tutkimuksessa saatu aineisto määrää tutkimuksen teorian. Tässäkään tutkimuksessa teoria ei ole ollut itsestään selvää ja ennalta arvattavissa, vaan se koostuu tutkimuksessa esiin tulleiden näkökulmien pohjalta. Ominaista laadulliselle tutkimukselle ja siinä käytettävälle aineistolle on ilmaisullisuus. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on havaita sellaisia asioita, jotka eivät välttämättä ole ennalta arvattavissa eivätkä paljaalla silmällä havaittavissa. Tutkimuksen tulokset on tarkoitus esittää sanatarkasti niin kuin ne ovat aineiston keruun yhteydessä tulleet esille. (Alasuutari 2011, 83–89.)

Tämä tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena. Keskeisenä tapaustutkimuksessa on ymmärtää ja ratkaista tutkittava asia sekä selvittää, mitä siitä voi oppia. Tutkimustapoja on useita, ja ne riippuvat tutkimuksen suunnittelusta, henkilöiden määrästä ja kysymyksistä. Kysymysten luonne määrää pitkälti sen, miten tutkimus suoritetaan. Pää tavoitteena tapaustutkimuksessa on ymmärtää tutkittavan asian sisältö ja kehittää sitä tutkimukseen osallistuvien henkilöiden osalta. (Eriksson & Kovalainen 2008, 115, 117, 119.)

Koko tutkimusprojekti tulee suunnitella huolellisesti, jolloin pystyy näkemään työn yksityiskohdat ja niiden yhteydet toisiinsa. Tärkein kehys työlle on monesti ajan käyttö, joten se tulisi suunnitella

realistisesti jo hyvin alussa ja ottaa huomioon kaikki eri kohdat, joita työssä tulee vastaan. (Eriksson & Kovalainen 2008, 35.)

Tutkimuksen varsinainen aineistonkeruumenetelmä on teemahaastattelu. Teemahaastattelun tarkoitus on jakaa haastattelu tiettyihin teemoihin, joiden mukaan haastattelussa edetään ja jotka ovat jokaiselle samat (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Teemahaastattelu on suosittu haastattelumuoto sen vapauden vuoksi, ja tuloksia on suhteellisen helppo analysoida ennalta määrättyjen teemojen mukaan. Tätä haastattelumuotoa voidaan kutsua myös jonkinlaiseksi keskusteluksi haastateltavan ja haastattelijan välillä. Haastattelu etenee sen vapaudesta huolimatta kuitenkin aina haastattelijan johdolla, ennalta tehdyn kysymysrungon pohjalta. (Saaranen-Kauppinen & Pusniikka 2006, hakupäivä 2.10.2012.)

## **6.2 Haastatteluiden toteutus**

Tutkimus toteutettiin yksilöhaastatteluiden avulla syksyllä 2012, ja ne sijoituivat useammalle viikolle. Haastatteluiden tarkoituksena on saada mahdollisimman paljon tietoa haastateltavilta ennalta määritellystä tutkimusongelmasta. Haastattelun kulku tapahtui tutkimuksen tekijän johdolla (Hirsjärvi & Hurme 2001, 42). Laadullisessa tutkimuksessa ei ole tärkeää tutkittavien suuri määrä vaan tärkeämpää on tutkimustulosten perusteellinen analysointi (Eskola & Suoranta 2000, 18).

Tässä tutkimuksessa on käytetty yhtä, kaikille samaa haastattelurunkoa (LIITE 1). Haastattelurunko on suunniteltu siten, että se sopii niin esimiehille kuin työntekijöillekin. Haastattelujen avulla on pyritty selvittämään, millainen haastateltavien käsitys asiakaspalvelusta on ja kokevatko he itse olevansa asiakaspalvelutyössä. Lisäksi pyrimme selvittämään onko heillä jotain kehitysehdotuksia, joiden avulla he voisivat palvella asiakkaitaan vielä paremmin. Keskitymme asiakaspalvelun lisäksi myös heihin itseensä ja organisaatiokulttuuriin.

Tämän tutkimuksen kohdejoukko oli alun perin kaikkiaan noin 20 Muhoksen kunnan työntekijää kouluista, terveyskeskuksesta ja päiväkodeista. Kohdejoukko pieneni kuitenkin alkuperäisestä lukumäärästä kahdeksaan työntekijään. Mukana oli sekä miehiä että naisia, työntekijöitä ja esimiehiä.

Haastattelut tehtiin jokaisen haastateltavan työpaikalla henkilökohtaisena haastatteluna. Jokaiseen haastatteluun oli varattu aikaa noin tunti, mutta todellisuudessa niiden kesto oli kymmenestä minuutista puoleen tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin. Haastatteluiden tallennusmuodoksi valittiin nauhoitus, jotta itse haastattelu sujuisi joustavammin ja siihen olisi helpompi keskittyä. Lopuksi kaikki haastattelut litteroitiin.

### **6.3 Aineiston analysointi**

Eskolan ja Suorannan (2000, 137, 139) mukaan vaikeinta laadullisessa tutkimuksessa on aineiston analyysi. Osasyynä tähän pidetään puutteellisia työskentelytaktiikoita. Analysoinnin tarkoituksena on saada aineistoon selkeyttä ja tätä kautta tuoda tutkittavasta asiasta uutta tietoa. Perinteinen tapa aineiston analysoinnissa on kuvaileva lähestymistapa, mutta nykyään keskitytään myös asioiden eroihin ja moninaisuuksiin.

Tutkimuksen analyysivaiheeseen kuluva aikaa ei tule aliarvioida. Monesti luullaan, että tulosten analysointi ja kirjoittaminen tapahtuvat helposti käsi kädessä. Siihen tulee varata tarpeeksi aikaa. (Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008, 34.) Yksi tapa aloittaa analysointi on teemoittelu, jolloin löydetään keskeiset ja olennaiset aiheet, joita halutaan lähteä analysoimaan tarkemmin. Tätä analysointitapaa suositellaan käytännöllisten ongelmien ratkaisuun. Teemoittelun onnistumiseen tarvitaan teorian ja aineiston vuorovaikutusta, joka liittyy tekstiin. Sitaattien käyttöä tulee käyttää harkiten, koska niiden liiallinen käyttö ei nosta tarpeeksi selkeästi tuloksia esille. (Eskola & Suoranta 2000, 174–175, 180.)

Haastattelut aloitettiin tekemällä valmiiksi teemoitettu kysymysrunko, jonka mukaan haastattelutilanteissa edettiin. Haastattelut tallennettiin koululta lainattuun nauhuriin, josta tallenteet siirrettiin tietokoneelle. Tietokoneella olevat haastattelut litteroitiin sanasta sanaan Wordiin ja puhujat erotettiin tekstistä sanoin ”haastateltava” ja ”haastattelija”. Kun kaikki haastattelut oli litteroitu, ne tulostettiin. Tulostettujen sivujen määrä oli 21. Tämän jälkeen vastauksista poimittiin tärkeimmät ja oleellimmat asiat värikyniä avuksi käyttäen. Poimittuamme mielestämme oleellimmat asiat haastatteluista, kerättiin kyseiset asiat aiheiden mukaan omiksi tiedostoiksi. Tämän tarkoituksena oli helpottaa lopullisten tulosten analysointia ja vähentää epäoleellisten tietojen mukaan tuloa.

## 6.4 Tutkimuksen luotettavuus

Kvalitatiivisia tutkimuksia on kritisoitu niiden luotettavuudesta. Aineiston analysointia ja luotettavuutta ei ole niin helppo erottaa toisistaan kuin kvantitatiivisessa tutkimuksessa. Analyysivaiheessa tutkijan on otettava jatkuvasti kantaa tutkimuksensa luotettavuuteen, ja hänellä ei juuri ole käytettävissä muita apuvälineitä kuin omat ennakko-oletuksensa, arkielämän peukalosäännöt ja ennalta opitut teoriat. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijaa itseään pidetään keskeisimpänä tutkimusvälineenä ja luotettavuuden kriteerinä, ja tämän vuoksi luotettavuuden arviointi koskee koko tutkimusprosessia. Luotettavuudella voidaan ajatella olevan neljä kriteeriä: *uskottavuus, siirrettävyys, varmuus ja vahvistuvuus*. Uskottavuus tarkoittaa, että tutkija tarkistaa, onko hänen käsitteellisyytensä ja tulkintansa samoja kuin ne ovat tutkittavilla. Siirrettävyys tarkoittaa tutkimustulosten mahdollista yleistettävyyttä. Kolmantena on varmuus, jota voidaan lisätä tutkimukseen huomioimalla tutkijan omat ennakko-oletukset. Viimeinen eli vahvistuvuus tarkoittaa, että aiemmin tehdyt vastaavat tutkimukset samoista ilmiöistä tukevat tulkintoja. (Eskola & Suoranta 2000, 208, 210–211.)

Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa tutkimuksen pätevyyttä. Laadullisessa tutkimuksessa pätevyyttä tarkastellaan siten, että tutkimuksen tekijän tulkinat vastaavat tutkittavien tulkintoja. (Saaranen-Kauppinen & Pusniikka 2006, hakupäivä 8.10.2012.) Kun puhutaan realistisesta luotettavuusnäkemyksestä, tarkoitetaan sillä perinteistä validiteetin käsitystä. Validiteetti voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan sitä, että olemassa olevat lähtökohdat, käsitteelliset määritteet ja menetelmälliset ratkaisut ovat loogisesti suhteessa kokonaisuuteen. Ulkoinen validiteetti on enemmän suhteessa tutkijaan kuin itse tutkittaviin. Tutkimuksessa esiin tulevat havainnot ovat päteviä silloin, kun ne ovat sopusoinnussa tutkimuksen aineiston kanssa. Niiden on myös kuvattava tutkimuskohde täsmälleen sellaisena kuin se on. (Eskola & Suoranta 2000, 213.)

Pyrimme vaikuttamaan tämän työn luotettavuuteen valitsemalla teoriaosuuteen mahdollisimman uusia lähteitä. Vanhempia lähteitä käytettäessä meidän pitää olla varmoja, että tieto on pysynyt muuttumattomana ja luotettavana. Valitsemme tutkimuksen teorian haastatteluissa esiin tulneiden asioiden pohjalta, jotta ne tukevat toinen toistaan. Haastattelukysymykset laaditaan niin, että ne sopivat jokaiselle, ja jokaiselta haastateltavalta kysytään samat asiat. Kysymykset ovat helposti ymmärrettävissä, ja näin ollen varmistamme, että saamme selville asiat, jotka ovat tutkimuksen kannalta merkittäviä. Jos joku kysymys jää epäselväksi, tarkennamme sitä tarpeen vaatiessa

työntekijöille. Haastattelujen osalta varmistamme myös, että vastaukset ovat sanatarkasti haastateltavien eikä niihin lisätä tai oteta pois mitään, mikä voisi vaikuttaa tuloksiin eri tavalla.

Tutkimuksen luotettavuutta varmistettiin myös lähettämällä haastatteluista saadut tulokset toimeksiantajalle. Toimeksiantaja oli tyytyväinen tuloksissa esiin nousseisiin asioihin, ja heidän mielestään haastateltavat ovat antaneet rehellisiä ja avoimia vastauksia. Tulosten perusteella Muhoksen kunta uskoo voivansa kehittää toimintaansa.

## **7 TUTKIMUKSEN TULOKSET**

### **7.1 Taustatietoa haastateltavista**

Haastattelun aloitimme kysymällä ensin perustietoja haastateltavilta. Kysymyksinä olivat ikä, asuinpaikka, koulutus, ammatti eli työnimike, työpaikka sekä palveluvuodet kunnan alaisena.

Haastateltavien ikäjakauma oli 24–61 vuotta, ja jokainen heistä oli kotoisin Muhokselta. Koulutustaustoiltaan haastateltavat olivat kasvatustieteiden maisteri, turvallisuusvartija, sairaanhoitaja, lääkäri, apuhoitaja, lastentarhanopettaja ja päivähoitaja. Haastateltavien tämän hetkisiä työnimikkeitä oli luokanopettaja, rehtori, koulunkäyntiavustaja, terveyskeskuslääkäri, perushoitaja, sairaanhoitaja, päiväkodin johtaja sekä lastenhoitaja. Työkokemusta haastateltavilla oli kertynyt useammaltakin paikkakunnalta ja eri aloilta, mutta Muhoksen kunnalla työskentelyaika jakaantui kuukaudesta 30 vuoteen. Tutkimustulosten kannalta oli hyvä, että saimme haastateltaviksi mahdollisimman eri-ikäisiä ja eri ajan työssä olleita työntekijöitä. Tällöin saimme mahdollisimman monenlaisia näkökulmia asioihin, koska vähemmän työkokemusta omaavilla ja nuoremmilla työntekijöillä näkökulmat asioihin voivat poiketa huomattavasti verrattaessa varttuneimpiin ja pidemmän työkokemuksen omaaviin henkilöihin.

### **7.2 Työnkuva ja ajan riittävyys**

Ensimmäisenä selvitimme haastateltavilta, mitä he tekevät työkseen ja mitä kaikkea heidän työhönsä kuuluu. Lisäksi halusimme tietää, riittääkö heidän aikansa työtehtävien tekemiseen.

Terveyskeskuksessa työskentelevien työnkuvaan kuuluvat ajanvaraus ja asiakaspalvelu puhelimesta sekä vastaanotolla, reseptien käsittely ja muut paperityöt sekä toimenpidehoitajan työt. Poikkeuksena ovat sairaanhoitajat, joiden työnkuvaan kuuluu edellä mainittujen lisäksi ensiapu- ja infektiopotilaiden sekä pienten tapaturmien arviointi ja hoito. Lisäksi he avustavat tarvittaessa lääkäreitä eri toimenpiteissä ja vastaavat osittain lääkkeiden jakamisesta. Lääkäreiden työ on monipuolista ja he toimivat avosairaanhoidossa sekä sairaalassa. Lisäksi työtehtäviin kuuluvat kouluterveydenhuolto ja yhteistyö eri tahojen ja muun henkilökunnan kanssa.



Päiväkodeissa pääasiallisena työtehtävä on kokonaisvaltainen lastenhoito sekä lasten kokonaisuhyvinvoinnin takaaminen. Päiväkotien johdon työtehtäviin kuuluvat näiden lisäksi perhepäivähoito, henkilö- ja taloushallinto sekä päiväkodin toimintaan liittyvät asiat budjettia myöten.

Peruskouluissa opettajien päätehtävänä on luokan opettaminen opetussuunnitelman mukaisesti. Tämän lisäksi he tekevät yhteistyötä kodin, eri sidosryhmien ja henkilökunnan kanssa. Koulun toiminnasta vastaavan rehtorin työnkuvaan kuuluvat lisäksi myös koulun pedagoginen johtaminen, talous-, henkilöstö- ja oppilashallinto. Näiden virallisten työtehtävien lisäksi rehtorit voivat toimia myös erilaisissa kehitys- ja projektitehtävissä sekä opetus- ja kasvatuspalveluiden johtoryhmän jäsenenä.

Tutkimuksessa selvisi, että jokainen haastateltava koki jollain tasolla, ettei aika riitä kaikkien työtehtävien tekemiseen. Etenkin perusopetuksen kohdalla oli selvää, että oppilashuollollinen työ on lisääntynyt viime vuosina merkittävästi, minkä seurauksena työ sijoittuu myös iltapäiviin ja iltoihin.

*”...tärkeissä asioissa yhteistyö kotien kanssa ja se on tänä päivänä tämä oppilashuollollinen työ niin se on lisääntynyt viime vuosina aika merkittävästi ja se tekee että aika paljon vanhempien kanssa iltapäivisin ja iltaisin tulee tehtyä yhteistyö ja pohdittua ja käsiteltyä näitä oppilaisiin liittyviä asioita ja se vie niinku aikaa paljon muulta suunnittelulta... Haasteellista se aina välillä se ajankäyttö on ja sitten monta kertaa se tärkeysjärjestys pitää laittaa että ne oppilasasiat on kunnossa ja perusasiat on koulussa kunnossa ja sitten tulee tämä kehitystyö vasta näitten jälkeen.”*

*”Tällä hetkellä riittää paremmin, kun saa keskittyä tähän tiettyyn toimenkuvaan, että sillo jos on ajanvarauksessa ja tuolla vastaanottotyössä niin siinä joutuu niinku sitä koko isoa asiakasmäärää tavallaan niinku käsittelemään ja ne asiat jää vähän niinkun kesken ja tulee se kiireentuntuki enemmän.”*

Nykypäivänä on ymmärrettävää, että aika ei riitä kaikkiin niihin työtehtäviin, joita vaaditaan. Työntekijöiltä vaaditaan koko ajan enemmän ja enemmän, mutta resursseja niiden hoitamiseen ei lisätä. Jatkuva kiireen tuntu vaikuttaa myös perustehtävien suorittamisen laatuun, ja kiireessä asiakaspalvelu jää helposti taka-alalle.

Fons Trompenaarsin kulttuuriulottuvuuksien perusteella Suomi on peräkkäisen kulttuurin maa, jossa ollaan ahkeria tekemään töitä, ja sovituista asioista pidetään kiinni. Tämän vuoksi työtehtävien tekemiseen ei aina välttämättä riitä aikaa itse työajalla, sillä sovitut asiat menevät

muiden asioiden edelle. Ihmiset haluavat tunnollisesti tehdä työnsä huolella alusta loppuun. Ahkeruus ja pätevyys tulevat esille työtä tekemällä, eikä tuomalla julki itseään korostamalla, ja tämä tuli huomattua myös haastattelutilanteissa.

### 7.3 Näkemys asiakaspalvelusta ja koulutustarpeista

Seuraavaksi selvitimme haastateltavilta mitä asiakaspalvelu heidän mielestään on, kokevatko he olevansa asiakaspalvelutyössä ja olisiko heillä tarvetta saada koulutusta asiakaspalvelutilanteisiin liittyen.

Yleisesti koettiin, että asiakaspalvelu on vuorovaikutusta palvelijan ja palveltavan kesken, ja siinä pyritään vastaamaan asiakkaan tarpeisiin ja toiveisiin. Asiakaspalveluun liitettiin myös määreet ystävällisyys ja auttavaisuus, sekä siinä tulee ymmärtää myös organisaation perustehtävä. Lundbergin (2002, 7, 11–12) mukaan palvelualalle hakeudutaan sen vuoksi, että saadaan olla tekemisissä ihmisten kanssa. Omassa asiakaspalvelutyössä pitäisi näkyä se, miten haluaisimme itseämme palveltavan. Jokainen haastateltava koki olevansa asiakaspalvelutyössä.

*”...vuorovaikutus on aika tärkeä jos mä katon nytte tästä näkökulmasta mitä mä nytte teen...mää kuuntelen sen asiakkaan asian miksi se on tullu ja tavallaan ne hänen niinku toivomukset ja näkökulmat... parhaimmillaan asiakaspalvelu on sitä, että et hän sanoo oman näkemyksensä ja sitte löydetään se semmonen yhteinen, mietitään yhdessä, että miten niinku mennä eteenpäi...”*

*”No ylipäättäsäkki asiakaspalvelu jos tämä mejän alalle otetaan niin niin se on hyvinvoiva perhe. Sanosin näin, että tässä tällä alalla ko ollaan että että mutta jos kokonaisuutena aattelee asiakaspalvelua nii se o semmonen hyvinvoiva asiakas.”*

Halusimme selvittää haastateltavien näkemystä asiakaspalvelusta, koska se, miten he asian näkevät, näkyy se myös heidän omassa työssään. Korkeamäen, Pulkkinen ja Selinheimon (2000, 11) mukaan asiakaspalvelun oletetaan yleensä olevan sitä, mikä tapahtuu kaupanalalla asiakkaan ja myyjän välillä. Helposti unohdetaan, että asiakaspalvelu on myös kaikkea sitä palvelua, mitä saamme missä tahansa organisaatiossa.

Tulosten perusteella oli yllättävää huomata, että varhaiskasvatus- ja opetuslallakin työn koettiin olevan asiakaspalvelutyötä. Näillä aloilla asiakaspalvelua ei mielletty kuitenkaan samanlaiseksi kuin terveyskeskuksessa. Terveyskeskuksessa palvelu kohdistuu suoraan asiakkaaseen eli

potilaaseen, kun taas varhaiskasvatus- ja opetuslalla palvelu on huomaamattomampaa, koska se ei kohdistu suoraan lapseen vaan koko perheeseen.

Yhdelläkään haastateltavista ei ollut varsinaista koulutusta asiakaspalveluun, vaan suurimmaksi osaksi se oli kehittynyt kokemuksen myötä. Osalla saattoi olla jonkin edellisen koulutuksen myötä jotain asiakaspalveluun liittyvää koulutusta tai he suorittavat tällä hetkellä lisätutkintoa, johon asiakasnäkökulma sisältyy.

*"Joo ei oo mittään koulutusta että se on ihan tässä tuota työvuosien kokemuksen kautta niinku kehittyny."*

*"...käyn tällästä niinku, mikähän sen nimi oli, johtamisen ammattitutkintoa. Siinä on ollu hyvin paljon tää asiakkuuskäsite niinku koko aika esillä... monet asiat on olleet niinku sellasia et ne olleet enemmänki niinku ihan selkeesti johonki tuotantoon liittyviä asiakasnäkökulmia, mutta soveltaen niitä koulumaailmaan."*

Suurin osa oli sitä mieltä, että he ottaisivat mielellään vastaan koulutusta asiakaspalveluun. Koulutuksen tarve nousi esille erityisesti heillä, jotka ovat olleet pidempään työelämässä. He kokivat olevansa jollakin tavalla "sokeita" omiin työtapoihinsa ja asioiden hoitamiseen. Loput olivat sitä mieltä, että asiakaspalvelu on hyvin pitkälti omasta asenteesta kiinni eikä koulutukselle ole tarvetta.

*"...Ei tarte ku kuunnella tuota meijä vastaaoton myllyä tuossa ku sanotaan asiakkaille ni musta siellä sanotaan hyvin tyypillisesti puretaan sitä omaa kiirettä aiva turhaa asiakkaille... Mää en niinku koskaa oo ymmärtäny sitä kielekäyttöä että miksi se mutta mä jos mä oisin varmaa pätjän siinä mä ymmärtäisi sen että se tulee luonnostaan siitä kiireestä ja niukkuudesta."*

*"Emmää nyt ehkä aattelis näin, että kyllä se paljon on mun mielestä se on niinkö meijä omissa asenteissa kiinni se että mite me toimitaan tämä että ite me miten minä palvelen meijä perheitä ja meijä lapsia ja mite että kyllä se meijän minän sisältä tulee se jo se automaattisesti se asiakaspalvelu."*

Koulutuksen avulla pystyttäisiin vahvistamaan työntekijöiden ammatti-identiteettiä. Eteläpellon ja Onnismaan (2006) mukaan omaa ammatti-identiteettiä joutuu rakentamaan yhä uudelleen tilanteiden muuttuessa. Tästä syystä koulutus voisi olla auttava osa tässä asiassa. Näin ihmiset saataisiin toiminaan huomaamattomasti tiettyjen tapojen mukaan. Työtapoihin vaikuttaa niin oma identiteetti kuin ammatti-identiteettikin. Se millainen ihminen on perusuonteeltaan, määrää osittain myös sen millaisiin tehtäviin lähdetään työskentelemään, ja miten asioihin suhtaudutaan

sekä omaako ihminen jo omasta takaa palveluhenkisyys. Tähän liittyy lisäksi myös ammatti-identiteetti, jossa tulee lisänä se millaisena ihminen pitää itseään ammatissaan, ja millainen hän haluaisi olla. Monilla aloilla, varsinkin näillä tutkimukseen valituilla aloilla työntekijöillä on tarvetta kehittää itseään kokoajan, ja miettiä omia arvojaan ja ihanteitaan. Koulutus voisi olla avustava tekijä tässä asiassa.

Koulutuksen avulla olisi hyvä päivittää tietoja siitä kuinka toimia tässä ja nyt -tilanteissa, koska esimerkiksi terveyskeskuksissa asiakkaiksi voi tulla minkälaista tahansa ongelmaa tai sairautta kantava ihminen, joten tilannetaju, ja erilaisiin tilanteisiin suhtautuminen on oltava ajan tasalla. Kouluissa ja päiväkodeissa lapsilla sekä perheillä voi olla perheen sisäisiä asioita, jotka vaikuttavat elämään, joten sekin tulee huomioida aina heitä palveltaessa.

Halusimme kartoittaa koulutustarpeen tilanteen, jotta kunta pystyisi vastaamaan työntekijöiden koulutustarpeeseen ja auttamaan työntekijöitä kohtaamaan erilaisia asiakaspalvelutilanteita sekä parantamaan tarvittaessa asiakaspalvelun laatua.

#### **7.4 Organisaatiokulttuuri ja työnantajan tuki**

Kolmantena aiheena haastatteluissa oli työpaikkojen organisaatiokulttuuri sekä se, saavatko työntekijät tarvittaessa tukea työnantajaltaan. Organisaatiokulttuuri käsite oli aluksi vaikeasti ymmärrettävissä, mutta pienen selvityksen jälkeen asia tuli ymmärretyksi. Halusimme tutkimuksessa nostaa esiin organisaatiokulttuurin, koska perusidean ymmärtäminen organisaation toiminnasta luo hyvän pohjan onnistuneelle työnteolle. Organisaation toimintatavat vaikuttavat siihen millä tavalla asiakaspalvelu toteutetaan.

Friedmann (2013) on määritellyt kymmenen asiakaspalvelun teesiä, joista viidentenä teesinä on, että asiakaspalvelijan tulee auttaa asiakasta ymmärtämään toimintansa. Yrityksillä on oma tapansa toimia, ja jos asiakkaat eivät sitä ymmärrä, se voi aiheuttaa hämmennystä, kärsimättömyyttä ja vihaisuutta. Asiakasta varten tulisi varata aikaa, jotta voidaan selvittää yrityksen tavat toimia ja se millainen vaikutus niillä on liiketoimintaan.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, ettei heidän työpaikoillaan esiinny byrokratiaa, vaan kaikki ovat tasavertaisia keskenään. Työilmapiiri on keskusteleva ja jokainen saa sanoa mielipiteensä,

ehdottaa sekä tehdä asioita oma-aloitteisesti. Asioiden delegointia myös muille pidettiin hyvänä, koska tällöin voi syntyä uusia näkökulmia asioihin. Hofsteden (1994) mukaan Suomi lukeutuu pienen valtaetäisyyden maihin, joissa alaisten ja esimiesten välistä riippuvuutta pidetään mitättömänä ja täten esimiestä on helppo lähestyä. Eriarvoisuus on pientä eikä valta tai asema ole kovin tärkeää.

*"Rento...kaikki on just tasapuolisia ja täällä kerrotaan niinkö suoraan kaikki mitä niinkö tulee... On siis semmonen pieni perhe tuolla opettajien huoneessa."*

*"...meillä ei ole mitään arvojärjestetystä mihinkään asiaan. Kaikki olemme yhtä tärkeitä työntekijöitä, jokaisen mielipide on samanarvoinen, jokaiselta kysytään ja jos et vastaa tai jos et itse sano niin kyllä kysytään mielipiteitä..."*

Fons Trompenaarsin mukaan kulttuuri on sekoitus organisatorisia ja kansallisia kulttuureja. Hänen mukaansa kulttuuri on tapa, jolla ryhmä ihmisiä ratkoo ongelmia. Siihen kuuluu kolme perusasiaa, jotka ovat suhteet muihin ihmisiin, aikaan ja ympäristöön. (UKessays.co.uk 2012, hakupäivä 22.12.2012.)

Kaikkien mielestä työntajalta saa tarvittaessa tukea, varsinkin jos sitä itse osaa pyytää. Asioilla on tapana edetä joskus liian hitaasti, ja aina ei ymmärretä antaa tukea edes perusasioihin. Neuvoa ja ohjausta erilaisiin tilanteisiin saa myös nopeasti esimerkiksi menemällä suoraan esimiehen luokse tai puhelimen välityksellä.

*"No kyllä mää saan tarvittaessa tukea, kyllä."*

*"Joo, mutta ei nyt tietysti aina kaikessa suhteessa...niinku aina vaan kaikkia asiat on vähä sillee viiveellä ja semmosta...pääsääntöisesti joo."*

Hofsteden mukaan suomalaisilla on pieni valtaetäisyys, jolloin alaiset ja esimiehet voivat helposti lähestyä toisiaan, ja tämä näkyy myös Muhoksen kunnan toiminnassa. Alaiset pystyvät lähestymään esimiehiään, ja keskustelemaan heidän kanssaan. Asiat saadaan hoidettua nopeasti ottamalla yhteyttä suoraan esimieheen, vaikka puhelimen välityksellä. Tässä tutkimuksessa mukana olleista haastattelupaikoista pystyi aistimaan hyvän yhteishengen, ja tunteen, että kaikki arvostavat toisiaan sekä kokevat olevansa kuin perhettä. Haastatteluissa myös huomattiin, että työntekijöistä välitettiin ja heidät haluttiin mukaan kehittämiseen ja mielipiteiden sanomiseen. Jos työntekijä ei itse oma-aloitteisesti tuonut julki asioita, niin pidettiin

huoli, että asioista kysyttiin suoraan häneltä. Työntekijän tulisi itse löytää tavat, miten päästä mukaan työyhteisöön, ettei hän jäisi sen ulkopuolelle (Oivallus 2012). Haastattelupaikoissa huomattiin se, että kaikki pitivät kyllä huolen siitä, että kukaan ei jää ulkopuolelle, ja kaikki ovat tasavertaisia keskenään.

## 7.5 Identiteetti ja sen näkyminen työssä

Neljäntenä haastatteluissa kysyimme, minkälaisia haastateltavat kokevat olevansa ihmisenä ja miten se näkyy heidän työssään. Lisäksi halusimme selvittää, että ovatko he samanlaisia sekä kotiloissa että työpaikalla. Asiakaspalveluun ja ylipäätään työntekoon vaikuttaa hyvin pitkälti se, minkälaisia työntekijät ovat ihmisinä.

Raution ja Saastamoisen (2006, 46) mukaan minuuden ja identiteetin ero on henkilökohtaisen ja sosiaalisen identiteetin välillä. Henkilökohtainen identiteetti kuvaa yksilön omaa käsitystä itsestään, kun taas sosiaalinen identiteetti kuvaa yksilön käsitystä itsestään ryhmän jäsenenä.

Tuloksista nousi esille vahvasti sosiaalisuus, vuorovaikutteisuus, ahkeruus sekä joviaalisuus. Varsinkin terveyskeskuksissa työntekijät pitivät itseään tilanneherkkinä, jolloin helposti ja nopeasti pystytään reagoimaan erilaisiin tilanteisiin. Opetus- ja varhaiskasvatusalalla nousi vahvasti esille luotettavuus, joviaalisuus ja aktiivisuus.

*”Varmaa liian kiltti... Tunnollinen työntekijä, sanotaanko näin. Työmyyrä.”*

*”...mää oon sellanen aika laaja-alainen ja joviaali ja sitten tuota niin myös sillain että oon luotettava ihmisenä. Ja tää näkyy työssä niin, että yritän tehdä vastuullisesti työni niillä resursseilla mitä mulla on käytössä ja sitte en niinku hötkyile turhia ja asiat on niinku hyppysissä ja en oo mikään pomottaja vaan keskusteleva...”*

Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että he ovat samanlaisia niin kotona kuin työpaikalla. Persoonana pysyy samanlaisena, vaikka ympäristö vaihtuu, mutta työpaikalla nousee esiin niin sanottu työrooli ja siihen liittyvät vastuut.

*”...persoonahan pysyy samanlaisena mutta kyllähän se tietenkin varmaan tietynlainen työrooli on ja mun mielestä pitää ollakki...semmonen niin sanottu ammattirooli ja kotona ollaan sitte vapaalla.”*

*”...kotona nii oon vähä tota tota niin rennomp.. töissä on semmonen tietysti työrooli.”*

## **7.6 Sulautuminen uusiin asioihin työelämässä**

Viidentenä halusimme selvittää, kuinka haastateltavat sulautuvat uusiin asioihin, joita kohtaavat työssään. Ajatuksena oli miettiä aikaa, jolloin on aloittanut työssään ja tätä nykyhetkeä. Jokainen ihminen luo itselleen tavan ajatella, tuntea ja käyttäytyä. Nämä tavat on opittu elämän varrella. Suurin osa niistä omaksutaan jo aikaisessa lapsuusvaiheessa, koska silloin ihminen on herkkä oppimaan ja omaksumaan asioita. Oppiakseen jotakin erilaista tulee ihmisen unohtaa aiemmin opitut asiat. Unohtaminen on vaikeampaa kuin oppiminen ensimmäistä kertaa. (Hofstede 1994, 4.)

Schein (1991) jakaa organisaatiokulttuurin kolmeen tasoon, jossa yhtenä ovat perusoletukset, joita pidetään itsestään selvinä, näkymättöminä ja alitajuisina. Nämä ovat käsityksiä, jotka syntyvät pitkän ajan kuluessa ja pohjautuvat organisaatiossa työskentelevien henkilöiden kokemuksiin. Tällä tasolla asioiden muuttaminen voi aiheuttaa ongelmia organisaatiossa, koska perusoletukset ovat alitajuisia ja niitä pidetään usein kiistattomina ja muutosta ei tahdota tiedostaa jollakin tasolla.

Suurin osa haastateltavista suhtautuu uusiin asioihin varauksella, eivätkä he ole suin päin menossa toteuttamaan niitä. He haluavat rauhassa tutustua kyseiseen uudistukseen. Lisäksi esille nousi, että juuri kun työtä pääsisi tekemään rauhassa edellisen uudistuksen jälkeen, taas sellainen tulee vastaan. Jatkuva uudistuminen siis nakertaa välillä, ja mielellään pysyttäisiin vanhassa turvallisessa tavassa. Haastateltavat kuitenkin ymmärtävät sen, että ajat ja toimintatavat muuttuvat, joten myös itseään ja omia toimintatapojaan täytyy uudistaa.

*”Mää koen ne haasteellisena ja haasteisiin on aina vastattava. Oli ne minkälaisia tahansa, toiset on ihan jees kivoja ja toiset on vähemmän kivoja, mutta mää koen ne haasteena.”*

*”...mää en oo ensimmäisenä kiirehtimässä ja hätäsenä lähtemässä kaikkien uusien kotkotusten perään...varmaan tiettyä krittisyyttä on siinä että tota en oo semmonen joka ois saman tien niinku suin päin lähtee ku sanotaan joku asia nii sitä haluaa mahdollisuuden vähä aikaa miettiä hyvät ja huonot puolet.”*

Vaikka Geert Hofsteden mukaan epävarmuuden välttäminen on Suomessa suhteellisen pientä, niin siitä huolimatta uusiin asioihin suhtaudutaan varauksella. Muutoksia ei kuitenkaan kielletä kokonaan, vaan ne tullaan toteuttamaan niihin liittyvistä asioista huolimatta. Suomalaiset ovat ahkeria työntekijöitä, mutta jatkuvat muutokset, ja uuden oppiminen saattavat kuitenkin hidastaa työntekoa.

Jokaisella työntekijällä on omat tapansa tehdä töitä, ja ne ovat peruja lapsuudesta sekä omista kokemuksista. Tämän vuoksi uudet säännöt, ja tapojen muutokset luovat muutosvastarintaa uusia asioita kohtaan, ja usein myös ammatti-identiteetti voi joutua koetukselle.

## 7.7 Kehitysideoita

Lopuksi pyysimme haastateltavia kertomaan mielipiteitä kunnasta työnantajana sekä mahdollisia kehitysideoita, joiden avulla työpaikasta saisi vielä mukavamman. Palautetta ei tullut niin avoimesti kuin toivoimme ja mielestämme tähän saattoi osittain vaikuttaa lyhyt työkokemus kunnan työntekijänä. Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä kunnan toimintaan.

Tuloksista kävi ilmi, että pienillä panostuksilla voitaisiin saada aikaan toimivampi työympäristö. Esimerkiksi vasta aloitettuun hoitajan vastaanottotoimintaan tulisi olla resursseja, jotta homma saataisiin toimimaan. Vastaanottotoiminnalla on saatu vähennettyä turhia lääkärikäyntejä, koska sairaanhoitaja ja lääkäri pystyvät tekemään enemmän töitä rinnakkain ja näin säästämään kummankin aikaa.

Esiin nousi myös se, että kouluilla olisi tarvetta uusille työvälineille esimerkiksi käsitoissa käytettäville varusteille. Kehitettävänä asiana nousi esille, että kunta voisi kiinnittää enemmän huomiota henkilöstön hyvinvointiin ja kannustamiseen. Pohdinnassa olemme kertoneet esimerkkejä siitä millä tavalla näitä asioita voisi kehittää (LIITE 2).

*”...joo kyllä kunta voisi enemmän kiinnittää huomiota tähän henkilöstön jaksamiseen ja henkilöstön niinkö palkitsemiseen. Et nyt on semmonen tunne, että tuota ei millään tavalla anneta niinkö arvoa, en puhu ainoastaan itsestäni vaan ihan, ihan kaikista kunnassa työskentelevistä, että meitä pidetään sellaisena menoeränä. Että semmosta positiivista kannustusta ei kyllä oo saanu tänän aikana ku on täs kunnassa ollu niin kunnan taholta mittään...et aina vaan pitää säästää ja joustaa ja venyttää selkärankaa ja koskaan ei saa mistään kiitosta.”*



*"...niinku mää sanoin määhää oon jollaki tavalla ollu tyytyväinen, että tietysti meillä on se jollaki tavalla aika selkee se se tavote mitä me niinku tehhää ja tota ja minusta se keskushallinto on hoitanu sen oman leiviskäsä iha kohtuullise...tai aika hyvinki sitte kaikin puolin että tietää heillekää se ei iha helppoa oo varmasti ollu...ihan tyytyväisiä oomma omaan rooliin täällä."*

## 8 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, pitävätkö kunnan työntekijät itseään asiakaspalvelijoina ja mitä asiakaspalvelu heidän mielestään on. Lisäksi selvitimme, millainen organisaatiokulttuuri työpaikoilla vallitsee ja millaisia henkilöitä työntekijät ovat työssä ja sen ulkopuolella. Tutkimus rajattiin koskemaan terveyskeskuspalveluja sekä varhaiskasvatus- ja perusopetuspalveluja.

Haastateltavat olivat 24–61-vuotiaita ja kotoisin Muhokselta. Koulutukseltaan he olivat kasvatustieteiden maisteri, turvallisuusvartija, sairaanhoitaja, lääkäri, lähihoitaja, lastentarhanopettaja, apuhoitaja ja päivähoitaja. Heidän työnimikkeitään olivat luokanopettaja, rehtori, koulunkäyntiavustaja, terveyskeskuslääkäri, perushoitaja, sairaanhoitaja, päiväkodinjohtaja sekä lastenhoitaja. Haastateltavilla oli työkokemusta Muhoksen kunnassa kuukaudesta kolmeenkymmeneen vuoteen.

Ajan riittäminen työtehtävien tekemiseen ei aina riitä, ja tämä nousi esille varsinkin perusopetuksen kohdalla. Työtehtävät lisääntyvät koko ajan, mutta resursseja ei lisätä sitä mukaa, kun niille olisi tarvetta. Jokainen haastateltava koki olevansa asiakaspalvelutyössä, jopa varhaiskasvatus- ja perusopetusalailla. Näillä aloilla asiakkaaksi ei mielletty pelkästään oppilasta tai lasta vaan koko perhe, kun taas terveyskeskuksessa asiakaspalvelu kohdistetaan suoraan asiakkaaseen eli potilaaseen. Asiakaspalvelun koettiin olevan asiakaspalvelijan ja asiakkaan välistä vuorovaikutusta, jossa asiakkaan toiveisiin ja tarpeisiin pyritään vastaamaan.

Yhdelläkään haastateltavista ei ollut varsinaista koulutusta asiakaspalveluun, vaan taito oli kehittynyt kokemuksen myötä. Suurin osa, varsinkin he jotka ovat olleet työelämässä kauemmin, ottaisivat mielellään vastaan koulutusta asiakaspalveluun, koska tällöin he saisivat uusia näkökulmia asioihin ja eri tilanteisiin. Osa vastaajista oli sitä mieltä, että koulutukselle ei ole tarvetta vaan asiakaspalvelutaidot ovat hyvin paljon omasta asenteesta kiinni. Koulutuksesta ei kuitenkaan varmasti tulisi olemaan haittaa, koska maailma muuttuu koko ajan ja ihmiset sekä työtavat sen mukana.

Lähes kaikki olivat sitä mieltä, että työpaikoilla ei esiinny byrokratiaa vaan kaikki ovat tasavertaisia keskenään. Työilmapiiri on keskusteleva ja jokainen saa tuoda mielipiteensä julki ja

toimia oma-aloitteisesti. Työnantajalta saa apua, varsinkin jos sitä osaa pyytää. Asiat etenevät joskus hitaasti, ja pelkästään perusasioihin liittyvän tuen saaminen joskus puuttuu.

Haastateltavat pitivät itseään sosiaalisina, vuorovaikutteisina, ahkerina ja joviaaleina. Terveyskeskuksessa työntekijät pitivät itseään tilanneherkkinä nopeiden tilannemuutosten takia, kun taas perus- ja varhaiskasvatusalalla esiin nousi selkeästi luotettavuus, joviaalisuus ja aktiivisuus. Kaikki kokivat olevansa samanlaisia niin kotona kuin töissä, mutta töihin tullessa esiin kuitenkin nousee työrooli ja siihen kuuluvat vastuut.

Uusiin asioihin suhtaudutaan varauksella ja niihin halutaan tutustua rauhassa. Jatkuvaa uudistumista ei pidetty myöskään arvossaan, koska jatkuva opettelu uusiin käytäntöihin ja tapoihin vie aikaa perustyöltä. Kuitenkin haastateltavat ymmärsivät sen, että ajat muuttuvat, mikä vaikuttaa väistämättä toimintaan myös työssä. Etenkin perusopetuksessa opetussuunnitelmat muuttuvat tänä päivänä melko tiheään.

Suurin osa haastateltavista oli tyytyväisiä kuntaan työnantajana, vaikka pienillä panostuksilla voisi saada aikaan vielä toimivamman työympäristön. Esille nousi myös henkilöstön hyvinvointi ja heidän kannustaminen sekä palkitseminen. Heiltä vaaditaan koko ajan enemmän, mutta kiitosta työstä ei kovin useasti saada.

## 9 POHDINTA

Kokonaisuudessaan tutkimus onnistui hyvin pienistä vastoinkäymisistä huolimatta, ja vastauksia saatiin sen verran, että kunta pystyy hyödyntämään niitä toimintansa kehittämisessä. Tutkimustuloksista olisi voitu kuitenkin saada monipuolisempia, jos vastaajien määrä olisi ollut suurempi ja osallistujissa olisi ollut mukana myös ulkopaikkakuntalaisia. Haastatteluun osallistuneet olivat enimmäkseen pienistä kyläkouluista, joissa työilmapiiri on läheisempi ja yhteistyö alaisten ja esimiesten välillä sujuu helpommin kuin esimerkiksi suuremmissa kouluissa.

Tuloksista kävi selvästi ilmi, että jokaisella alalla haastateltavat kokivat olevansa asiakaspalvelutyössä. Tämä oli aika yllättävää, sillä harvemmin ainakaan opettajien tai lastenhoitajien ajatellaan olevan asiakaspalvelijoita. Terveyskeskushenkilökunnan osalta tämä tulos oli kuitenkin aika odotettavaa, sillä heidän työnsä kohdistuu suoraan asiakkaaseen eli potilaaseen.

Koulutukselle asiakaspalvelusta ei ollut haastateltavien mielestä suurta tarvetta, mutta sitä otetaan mielellään vastaan, jos sitä olisi tarjolla. Koulutus voisi liittyä yleisesti asiakaspalveluun ja sen nykyiseen vaativuuteen, koska jatkuvasti vaaditaan parempaa ja yksilöllisempää palvelua. Myös konfliktitilanteissa toimimiseen liittyvä koulutus on tarpeen, eli miten kohdataan ja toimitaan hankalan asiakkaan kohdalla tai miten toimitaan väkivaltaisen tai häiriintyneen asiakkaan kohdalla. Jokaiselta alalta voisi olla esimies mukana työntekijöille järjestetyssä tilaisuudessa, jossa hän kertoisi kunnan tavan toimia vaaratilanteissa tai hankalissa tilanteissa. Koulutustilaisuudet voisi järjestää esimerkiksi luentosalissa tai jossain yhteisessä tilassa, missä on rauha ja mahdollisuus opetusvälineille. Luennoitsijan tai kouluttajan ei ole pakko olla paikkakuntalainen, vaan se voisi olla myös ulkopuolinen henkilö, jolla olisi kokemusta ja ammattitaitoa asiakaspalveluun liittyvissä asioissa ja joka tuntisi kunnan toimintatapoja. Ulkopaikkakuntalaisena hänellä olisi puolueeton näkemys asioihin. Toinen vaihtoehto on, että työpaikan esimiehet osallistuvat monipuoliseen ja laadukkaaseen koulutukseen ja pitävät sen jälkeen koulutuksen omille työntekijöilleen. Tässä tosin on vaarana se, että asiat muuttuvat matkan varrella eivätkä kaikki saa samanlaista tietoa.

Ajan riittämättömyys työtehtävien tekoon nousi selvästi esiin etenkin kouluissa ja päiväkodeissa. Tähän vaikuttaa varmasti se, että työtehtäviä on paljon myös opetuksen lisäksi. Näitä ovat esimerkiksi vanhempainillat ja kokeiden korjaukset. Myös terveyskeskuksessa koettiin, että aika ei aina riitä työtehtävien tekemiseen, mutta pienillä panostuksilla voisi saada aikaan toimivan työympäristön. Panostuksia voisi olla muun muassa resurssien lisääminen terveyskeskukseen, eli työntekijöitä palkattaisiin lisää. Yksi vaihtoehto voisi olla jo olemassa olevien työntekijöiden kierrättäminen työtehtävissä eli toiset siirtyisivät tekemään ruuhka-aikoina töitä vasta avattuun vastaanotto toimintaan. Työtehtävät olisi hyvä suunnitella siten, että arveltuina ruuhka-aikoina kussakin paikassa olisi työvoimaa käytössä paremmin. Yksikin uusi työntekijä olisi avuksi, jolloin muille eivät kasaantuisi kaikki työt ja täten kukin pystyisi keskittymään yhteen asiaan kerrallaan. Tämä näkyisi myös asiakkaille eli potilaille parempana asiakaspalveluna, ja turhia lääkärikäyntejä saataisiin vähennettyä.

Kouluissa oltiin sitä mieltä, että työvälineiden uusiminen olisi paikallaan, etenkin käsitoissa käytettävien välineiden. Esimerkiksi puutyötunneille pitäisi uusia sahoja, talttoja ja hiontarivikkeita. Oppilaiden turvallisuus paranisi, kun vanhoista välineistä luovuttaisiin, ja opiskelu sekä tekeminen olisivat entistä mukavampaa ja mutkattomampaa. Jos työvälineet ovat hyväkuntoisia, niiden määrän kannattaa olla sellainen, että kaikille riittää tarvittavia työkaluja, etteivät tunnit mene odotteluksi. Tällainen olisi hyvä kartoittaa muun muassa tekemällä kysely kouluille tarvittavista työkaluista ja määristä. Asianmukaiset säilytyspaikat välineille takaavat sen, että niiden käyttöikä on pidempi.

Henkilöstön hyvinvointi ja kannustaminen ovat aina tärkeä asia työelämässä. Ilman kannustamista ja hyvinvoinnin välittämistä työntekijä tuntee olonsa helposti arvottomaksi, mikä tulee jossakin vaiheessa elämää näkymään työnteossa. Jo ihan pienet huomionosoitukset onnistumisista ja parhaansa yrittämisestä kannustavat ja piristävät työntekijöitä, ja ne saavat heidät huomaamaan, että heistä välitetään ja heitä arvostetaan. Tuloksista nousi esiin, että työntekijöiltä vaadittava jatkuva joustaminen erilaisissa asioissa, tiukat säästökuurit ja isot vaatimukset kuormittavat työntekijöitä, ja jos tällaisten asioiden lomassa ei muisteta kiittää ja kannustaa, tulostakaan ei kovin hyvin synny.

Jatkotutkimuksena jollekin voisi olla se, että selvitetään, minkälaista panostusta työntekijät haluavat työhönsä. Millä tavalla työntekijät haluaisivat, että kunta huomioisi heidän hyvinvointinsa ja työssä kannustamisen. Se on tärkeä asia tänä päivänä ja suuri puheenaihe joka alalla. Kilpailu

on kovaa, palvelua vaaditaan ja taloustilanteen ollessa heikko vaaditaan työntekijöiltä paljon, mutta samalla tulee myös muistaa huolehtia heistä.

Pohdittaessa koko työtä ja sen etenemistä ei työn aikataulu kulkenut aivan suunnitellun mukaisesti, vaan se venyi luultua pidemmälle. Syynä oli sopivien haastatteluajataulujen löytäminen ja se, että litterointi vei luultua enemmän aikaa. Lisäksi toinen meistä käy töissä opiskelun ohessa, mikä myös vaikutti työn valmistumiseen ja yhteisen ajan löytämiseen. Työn loppuvaiheessa jouduimme odottamaan kunnalta kommentteja tuloksista huomattavasti kauemmin kuin olimme ajatelleet. Hankalinta oli mielestämme löytää sopivia lähteitä, joita voi pitää luotettavana ja joissa ei ole kovin vanhaa tietoa.

## LÄHTEET

Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Neljäs, uudistettu painos. Tampere: Vastapaino

China Business & Investment Information Center. 2012. Theory of Fons Trompenaars. Hakupäivä 19.12.2012.

<http://www.afriquechine.net/chinadesk/en/managing+business+in+china/intercultural+management+Fons+Trompenaars+Theory.html>.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. Qualitative Methods in business research. London: SAGE.

Erilaisuus sallittu. Työelämä tietoa maahanmuuttajille. 2012. Hakupäivä 3.12.2012. <http://www.tyoelamanverkko-opisto.fi/petmo/luku4/>.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 4. painos. Tampere: Vastapaino.

Eteläpelto, A. & Vähäsantanen, K. 2006. Ammatillinen identiteetti persoonallisena ja sosiaalisena konstruktiona. Teoksessa Eteläpelto, A. & Onnismäa, J. Ammatillisuus ja ammatillinen kasvu. Vantaa: Dark Oy, 26-29, 32.

Eteläpelto, A., Collin, K. & Saarinen, J. 2007. Työ, identiteetti ja oppiminen. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Friedmann, S.A. 2013. About.com. The Ten Commandments of Great Customer Service. Hakupäivä 13.1.2013. <http://marketing.about.com/od/relationshipmarketing/a/crmtopten.htm>.

Grönroos, C. 2001. Palveluiden johtaminen ja markkinointi. Porvoo: Wsoy.

Hirsjärvi, S., Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Yliopistopaino

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2007. Tutki ja kirjoita. 13. osin uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Kartano, M-J. 2012. Oivallus. Elämän ilon vapauttaminen ja löytäminen. Saako sairaanhoitaja tuntea ja ajatella työssään?. Hakupäivä 28.11.2012. <http://oivallus.net/artikkelit/saako-sairanhoitaja-tuntea-ja-ajatella-tyossaan.html>.

Kauhanen, E. 2002. Tiede. Lännen sankari on idän luuseri. Hakupäivä 3.12.2012. [http://www.tiede.fi/artikkeli/322/lannen\\_sankari\\_on\\_idan\\_luuseri](http://www.tiede.fi/artikkeli/322/lannen_sankari_on_idan_luuseri).

Korkeamäki, S., Pulkkinen, I. & Selinheimo, R. 2000. Asiakaspalvelu ja markkinointi. Porvoo: WSOY.

Kuusela, P. 2006. Realismi ja sosiaalisen identiteetin episteeminen status. Teoksessa Rautio, P. & Saastamoinen, M. Minuus ja identiteetti. Tampere: Tampereen yliopistopaino Oy-Juvenes Print, 46.

Lundberg, T. 2002. Palvele, vaikuta, menesty!: Asiakaspalvelun ABC. 2. painos. Lahti: Positiivarit Ky.

Mind Tools. 2012. The seven dimensions of culture, understanding and managing cultural differences. Hakupäivä 19.12.2012. <http://www.mindtools.com/pages/article/seven-dimensions.htm>.

Muhoksen kunta. 2012. Hakupäivä 19.9.2012 <http://muhos.fi/asukkaalle/perusopetus>.

Muhoksen kunta. 2012. Hakupäivä 6.11.2012 <http://www.muhos.fi/images/hallinto/strategia2020.pdf>

Nissilä, S-P. 2007. Opettajan ammatti-identiteetti. Teoksessa Jääskeläinen, Laukia, Luukkainen, Mutka & Remes (toim.). Ammattikasvatuksen soihdunkantoa. Juva: WS Bookwell Oy, 83-84, 86-87.



Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Teemahaastattelu. Hakupäivä 2.10.2012  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_2.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html).

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV – Menetelmäopetuksen tietovaranto. Validiteetti. Hakupäivä 8.10.2012  
[http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_3\\_1.html](http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_3_1.html).

Schein, E.H. 1991. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen. 3. painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

UKessays.co.uk. 2012. Geert Hofstede vs. Fons Trompenaars. Hakupäivä 22.12.2012.  
<http://www.ukessays.co.uk/essays/management/geert-hofstede-vs-fons-trompenaars.php>.

Virkkunen, E. 2008. Sosiaalilääketieteen aikakauslehti. Farmasian ammatillinen kenttä muuttuvassa sairaalassa. Hakupäivä 1.12.2012. [ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/601/2244](http://ojs.tsv.fi/index.php/SA/article/view/601/2244).

Vuori, M. 2011. Organisaatiokulttuurin ymmärtäminen laatutyön menestystekijänä. Hakupäivä 3.12.2013.  
[http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaatiokulttuurista\\_laatutoimijalle.pdf](http://www.mattivuori.net/julkaisuluettelo/liitteet/organisaatiokulttuurista_laatutoimijalle.pdf).

## LIITTEET

## HAASTATTELUKYSYMYKSIÄ

1. Sukupuoli
2. Ikä
3. Asuinpaikka
4. Koulutus
5. Ammatti/Työnimike
6. Työpaikka
7. Palveluvuodet

Perustiedot

8. Työnkuvaus (mitä teet ja mitä kaikkea siihen kuuluu)
9. Kenen kanssa työskentelet/olet tekemisissä
10. Ketä pääsääntöisesti palvelet?
11. Koetko, että aika riittää työtehtävien tekemiseen?

Työ ja ajan riittävyys

12. Mitä mielestäsi on asiakaspalvelu ja mitä se sisältää? (Miten kuvailisit asiakaspalvelua?)
13. Koetko olevasi asiakaspalvelutyössä? Jos koet, niin mitä asiakaspalvelu on työssäsi? Jos et, niin minkälaisessa työssä olet? (Millaista asiakaspalvelutyö on? Miten se näkyy sinun työssäsi?)
14. Miten koet oman asiakaspalvelun asettuneen asiakaspalvelunäkemykseesi?
15. Onko sinulla koulutusta asiakaspalveluun vai onko se kehittynyt kokemusten kautta? Tarvitko/haluaisitko koulutusta sellaiseen? (Miten olet kouluttautunut asiakaspalvelutyöhön? Miten käytäntö on opettanut?)
16. Onko tarvetta saada koulutusta/neuvoa esimerkiksi työnantajalta (kunnalta) erilaisiin asiakaspalvelutilanteisiin?
17. Saatko työnantajalta tukea tarvittaessa? (Millaista tukea saat työnantajalta?)

Asiakaspalvelu ja koulutus

18. Kerro itsestäsi? Minkälainen koet olevasi ihmisenä? (Miten tämä näkyy työssäsi?)
19. Kuinka sulaudut uusiin asioihin? Miettien kun aloitit työssäsi ja tämän hetkistä tilannetta.
20. Minkälainen rooli sinulla on työssäsi ja minkälainen työntekijä olet? (aktiivinen, oikeasti halu tehdä työtä ja kehittyä siinä, olet töissä vain rahan takia tai kun ei ole muuta työtä yms.)
21. Miten käsittelet erilaisia tilanteita, joita kohtaat työssäsi?
22. Minkälainen organisaatiokulttuuri teillä on?
23. Oletko sama ihminen kotona ja töissä, vai vaikuttaako ympäristö siihen minkälainen olet?

Kehitettävä asia	Miksi?	Miten?	Vaikutukset
<b>Koulutus työntekijöille (asiakaspalvelu- ja konfliktitilanteisiin)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kokoajan vaaditaan parempaa ja yksilöllisempää palvelua</li> <li>Halutaan päivitystä ja uutta tietoa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koulutustilaisuus esim. luentosalissa</li> <li>Luennoitsija</li> <li>Työntekijät osallistuvat tai esimiehet osallistuvat (he opettavat alaisilleen)</li> <li></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Uusia näkökulmia toimintaan</li> <li>Päivityksiä osaamiseen</li> <li>Asiakaspalvelun laadun parantaminen</li> </ul>
<b>Resurssien lisääminen terveyskeskuksen sairaanhoitajan vastaanottoimintaan</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Saada toimiva vastaanottoiminta</li> <li>Vähentää turhia lääkärikäyntejä</li> <li>Asiakkailla helpompi mahdollisuus päästä vastaanotolle</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Työntekijöitä lisää</li> <li>Arveltuina ruuhka-aikoina panostus työntekijöiden määrään</li> <li>Nykyisten työntekijöiden työtehtävien kierto</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turhat lääkärikäynnit vähenevät</li> <li>Potilaille helpommin aikoja</li> <li>Asiakaspalvelun laadun paraneminen</li> <li>Lääkärin ja sairaanhoitajan yhteistyö</li> </ul>
<b>Työvälineiden uusiminen opetustarkoitukseen</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Välineissä puutteita määrällisesti</li> <li>Käyttöikä pitkä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kysely määrän ja välineiden kartoitukseen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Turvallisuus paranee (vanhat pois)</li> <li>Ei mene aikaa hukkaan</li> </ul>

<p><b>Henkilöstön hyvinvointi ja kannustaminen</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tärkeä asia</li> <li>• Näkyy työssä</li> <li>• Jatkuvat joustaminen, säästökuurit ja suuret vaatimukset kuormittavat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kiitos-sana</li> <li>• Huomionosoitukset onnistumisista</li> <li>• Virkistyspäivät</li> <li>• Palkitseminen tavoitteeseen pääsystä</li> <li>• Palkitseminen muusta onnistumisesta</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Auttaa jaksamaan</li> <li>• Tuntee itsensä arvokkaaksi</li> <li>• Motivoi</li> <li>• Ollaan kiinnostuneita työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan</li> </ul>
--	--	---	--